

Mali Sustainable Economic Growth

Centre Agro - Entreprise

Rapport Final : Cinquième Année (2002-2003)

Contract No. 624-C-00-98-00012-00



Remis à:

U.S. Agency for International Development

Par:

Chemonics International Inc.

1133 20th Street NW

Washington, DC 20036

et:

Winrock International

Fintrac Inc.

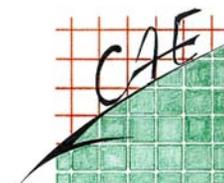


TABLE DES MATIÈRES

Sibles		i
Résumé Exécutif		v
SECTION I	Aperçue du Centre AgroEntreprises	I-1
SECTION II	Résultats et Impacts	II-1
	A. Introduction	II-1
	B. Renforcement des Capacités des Agro-Entrepreneurs Maliens	II-2
	C. Améliorer l'Environnement Politique et Institutionnel des Agro-Entreprises	II-35
SECTION III	Leçons Apprises	III-1
	A. La Filière Agro-Entreprise	III-1
	B. Les Filières de Produits	III-3
	C. Les Appuis Transversaux	III-5
	D. Le Projet	III-6
SECTION IV	Recommandations	IV-1
	A. D'Ordre Général	IV-1
	B. Spécifiques aux Filières	IV-1
ANNEX A	Evolution des Résultats Ans 1-5	A-1
ANNEX B	Liste des Partenaires de CAE/USAID pour Developpement des Filières	B-1
ANNEX C	Le Fonds de Partenariat du CAE Sous-contractants	C-1
ANNEX D	Dossiers Bancaires Finalisés	D-1
ANNEX E	Dossiers Bancaires Finalisés pour Entreprises Appartenantes a des Femmes	E-1
ANNEX F	Dossiers Bancaires Financés	F-1
ANNEX G	Participation Foires et Salons	G-1
ANNEX H	Formation De 1999/2003 : Module et Nombre de Sestion et de Participants	H-1
ANNEX I	Liste des Modules pour Production Agricole	I-1
ANNEX J	Les Participants Formés à l'intérieur du Mali en Gestion d 'Entreprise	J-1

SIBLES

ACOD	Association Conseil pour le Développement
ADF	African Development Fund
AFB	Abattoir Frigorifique de Bamako
APCAM	Assemble Permanente des Chambres d'Agriculture du Mali
APROFA	Agence por la Promlotion des Filières Agricoles
ANC	Agence Nationale de Communication
AMATEVI	Association Malienne d'Assistance Technique Villageois
AUDEX	Agence d'Architecture d'Urbanisme de Décoration et d'Expertise
AWAND	African Women's AgriBusiness Network for Development
BAC+	Bureau d'Assistance et de Conseil +
BADEA	Banque Arabe pour le Développement Agricole
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afriques de l'Ouest
BDM	Banque de Développement du Mali
BETI International	Bureau d'Etude Techniques &d'Ingénierie International
BICIM	Banque Internationale pour l'Industrie et le Commerce du Mali
BLP	Best Laboratory Practices
BOA	Banque of Africa
BMS	Banqe Malienne de Solidarité
BNDA	Banque Nationale de Développement Agricole
BOAD	Banque Ouest Africiaine de Développement
CAE	Centre d'Agro-Entreprise
CCIM	Chambre de Commerce et de l'Industrie du Mali
CEAO	Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEE	Communauté Economique Européene
CESPA	Centre Multimédia de Communication pour le Développement
CILSS	Comité Inter-Etats de Lutte Contra la Sécheresse au Sahel
CIRAD	Centre International de Recherche Agronomique pour le Développement
CMDT	Compagnie Malienne de Développement des Textiles
CNPI	Centre National de Promotion des Investissements

CNRZ	Centre National de Recherche Zootechnique
COGETRAM	Compagnie de Gestion et de Transformation du Maize
COPRAAV	Compagnie de Production d'Aliment Volaille
CPS	Cellule de Planification et de Statistique
DNAMR	Direction Nationale d'Appui au Monde Rural
DNCC	Direction National du Commerce et de la Concurrence
DNI	Direction National des Industries
DNSI	Direction Nationale de la Statistique et de l'Informatique
DGRC	Direction Général de la Reglementation et du Contrôle
FCRMD	Fédération des Caisse d'Epargne et Mutualiste du Delta
FSA	Fonds de Solidarité Africaine
GDCM	Grand Distributeur Céréaliier du Mali
GRM	Gouvernement de la République du Mali
HUICOMA	Société Huileries Cotonnières du Mali
IER	Institut d'Economie Rurale
ILB	Industrie Laitière du Mali
LCV	Laboratoire Central Vétérinaire:CentralVeterinary Laboratory
LNA	Laboratoire de Nutrition Animale, IER
LTA	Laboratoire de Technologie Alimentaire, IER
MAEP	Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche
MICT	Ministère du Commerce de l'Industrie et des Transports
ODR	Opération de Développement Rural
OHV	Office de la Haute Vallée
OMA	Obseratoire du Marché Agricole
OMBEVI	Office Malien du Bétail et de la Vinade
ON	Office du Niger
ORS	Opération Riz Ségou
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PASA/OP	Projet d'Appui aux Services Agricoles et aux Organisations des Producteurs
PASIDMA	Projet d'Assistance d'Information du Marché Agricole
PDAP	Programme de Développement de l'Agriculture Péri-Urbaine

PIB	Produit Intérieur Brut/Gross Domestic Product
PUFS	Projet d'Utilisation des Fonds Swiss
SABA	Solidarité pour l'Auto Promotion à la Base
SANA	Société Africaine de Nutrition Animale
SIM	Système d'Information du Marché
SISED	Sahélienne d'Ingénierie au Service du Développement
SNED,SA	Société Nationale d'Etude pour le Développement SA
TAMALI	Tanneries du Mali
TAO	Tannerie de l'Afrique de l'Ouest
ULB	Union Liatière de Bamako
UCODAL	Unité de Contitionnement des Denrées Alimentaires
UNIVERS COM	Univers Communication
UMEOA	Union Monétaire des Etats Ouests Africains
USAID	Agence Américaine pour le Développement International <i>United States Agency for International Development</i>

Résumé Exécutif

A. Contexte et Approche Générale

Le CAE représentait un abandon des programmes traditionnels de l'USAID-Mali en ce sens qu'il se focalisait sur le développement du secteur privé malien, et spécifiquement sa filière agro-entreprise. L'hypothèse était que la communauté des agro-entreprises au Mali servirait de cadre opérationnel pour promouvoir les initiatives dans les domaines de la production, de la transformation et du commerce qui ajouteraient de la valeur aux sous-filières des céréales, de l'élevage et des fruits et légumes et augmenteraient les revenus et les recettes des opérateurs de ces filières.

L'approche du CAE était centrée sur les marchés comme étant la principale force économique qui détermine un mélange approprié de produits, sur la flexibilité et l'orientation vers les résultats ; sur la multiplication des ressources ; et sur la durabilité et le renforcement des capacités. Le renforcement des capacités locales était un élément central de la stratégie du programme du CAE et une pierre angulaire de ses activités. Capitaliser sur les ressources humaines, que ce soit au sein ou en dehors du CAE, tout en renforçant cette base de ressources, constituait un élément-clé qui guidait l'élaboration et la mise en œuvre des programmes du CAE. Personne ne se faisait des illusions, développer la filière agro-entreprise au Mali exigerait des années et des efforts par un large éventail d'institutions publiques, d'organisations d'appui tant publiques que privées, et surtout, par le secteur privé malien lui-même. Le succès des efforts dépendrait largement de la capacité collective des professionnels locaux.

B. La Filière Agro-Entreprise au Mali et le Programme de Développement d'Entreprises du CAE

La communauté naissante des agro-entreprises au Mali se compose d'un grand nombre de petites entreprises, dans plusieurs cas des opérations familiales ou collectives, organisées de façon informelle au sein de filières de produits. Répondant à la demande plutôt non structurée des marchés, ces entreprises de production/transformation opèrent avec un minimum d'équipement, peu de procédures de gestion formelle, un approvisionnement inconsistant et irrégulier en matières premières et des ressources financières très limitées. Malgré certaines exceptions, il faudra des années à la grande majorité de ces agro-entreprises pour devenir des entreprises formelles, basées sur le marché et viables, et beaucoup d'entre elles décideront probablement de rester au niveau où elles sont dans le secteur informel. La réalité est qu'être capable d'approvisionner les marchés locaux en produits acceptables à bas prix reste le principal centre d'intérêt de beaucoup d'agro-entreprises dans un avenir prévisible.

En effet, le CAE n'était pas seulement confronté au défi de renforcer la filière agro-entreprise du Mali, mais en réalité celui de le construire et c'est dans ce contexte que les programmes du CAE se sont développés. Les quelques agro-entreprises réussies qui existaient ne semblaient pas avoir besoin des services ou de l'assistance du CAE. Cependant, pour la grande majorité des agro-

entreprises, il était clair dès le début qu'il y avait un besoin général pour la formation de base en esprit d'entreprise pour les entrepreneurs maliens et un besoin de focaliser les ressources dans les domaines de produits considérés comme offrant le meilleur avantage en terme de production de produits à valeur-ajoutée accrue. La question de la focalisation sur les produits, une question-clé dans la détermination des priorités des programmes et l'allocation des ressources, était initialement abordée à travers l'évaluation des filières de produits et en déterminant l'avantage comparatif du Mali dans les domaines de la production, de la transformation et de la commercialisation par rapport à la demande sous-régionale et internationale.

La règle empirique était de « mieux faire ce qui se faisait bien déjà ». A cause de l'importance qu'il y a à accroître le commerce d'exportation, aussi bien pour générer des devises que pour profiter des incitations de valeur ajoutée que permet la demande d'exportation pour améliorer les capacités entrepreneuriales, les programmes ont initialement été focalisés sur les opportunités de production et d'exportation du riz, du bétail et des mangues de meilleure qualité. Au cours des évaluations sur le terrain et des études de marchés entreprises pendant la première année d'exécution du projet, la pomme de terre et l'échalote ont été ajoutée plus tard.

Les conditions et les besoins de la filière de l'agro-entreprise au Mali ont convergé pour donner au CAE une approche de programme appropriée. La nécessité de « ratisser large » pour identifier de potentiels bons agro-entrepreneurs tout en gardant un œil focalisé sur la durabilité, a forgé un programme basé sur une approche de développement d'entreprises, mettant l'accent sur des filières spécifiques et exécuté, dans la mesure du possible, par des agro-entrepreneurs maliens et des organisations du secteur privé intervenant dans le développement d'entreprises et l'appui technique. Les structures publiques ont joué un rôle-clé dans la vulgarisation, l'adaptation technologique ainsi que la fourniture d'appui technique et de leadership pour le développement des principes réglementaires relatifs aux normes et standards pour les produits agricoles. Une pierre angulaire de ce programme était, le renforcement des capacités pour assurer la durabilité future.

La compréhension que les marchés constituent la force motrice essentielle pour le développement des agro-entreprises et que la satisfaction de la demande sur le marché est le rôle de la direction, ont constitué les bases sous-tendant le programme du CAE. La compétitivité a été encouragée en tant que signe de bonne gestion et la satisfaction des besoins des clients comme étant le soubassement de la majeure partie de la réussite d'une entreprise. Etant donné que la majorité des agro-entreprises maliennes manquent de structures de gestion formelles et sont orientées vers la satisfaction en priorité de la demande locale, il fallait que le CAE développe une stratégie de prestation de services qui répondrait aux besoins perçus de ses clients, tout en développant des capacités durables.

C. Le Financement et le Savoir-faire Entrepreneurial

Les besoins étaient généralement perçus par les clients comme étant d'ordre financier pour l'investissement de capitaux ou de fonds de roulement. Le CAE considérait les capacités durables comme étant l'expérience entrepreneuriale et la capacité de gestion. Dans les conditions idéales, ces deux facteurs doivent se trouver en un certain équilibre. Cependant, dans le cas de la communauté des agro-entreprises maliennes, il y a une grande demande pour le financement d'entreprises de la part de particuliers ayant très peu ou pas de capacités prouvées en esprit

d'entreprise ou en gestion. Il en résulte que la plupart des emprunteurs potentiels ne sont pas considérés comme étant crédibles par les institutions financières locales, ce qui aboutit à une sous-capitalisation chronique de la filière agro-entreprise, un des principaux facteurs qui entravent son développement actuel et futur.

Ce sous-investissement chronique est un facteur principal entravant le développement de la filière agro-entreprise au Mali et cela existe à cause de deux raisons principales. Premièrement, en raison de la nature informelle, quasi-professionnelle de la plupart des agro-entreprises, elles ne sont pas considérées par les banques comme des investissements crédibles. Deuxièmement, les banques peuvent facilement atteindre leurs objectifs en se focalisant sur les prêts commerciaux peu risquants et à court terme et sur des investissements dans des garanties internationales, tout en négligeant ce qu'elles considèrent généralement comme des secteurs à grand risque tel que l'agriculture. Le programme financier et de développement d'entreprises du CAE s'attaquait à toutes ces deux questions. La promotion de l'adoption de meilleures pratiques entrepreneuriales à travers la formation technique et en esprit d'entreprise, les tests de démonstration et de marketing ainsi que des visites promotionnelles et des contacts commerciaux visait à renforcer les capacités de gestion et améliorer la performance des entreprises. L'objectif était de développer des agro-entrepreneurs professionnels qui seraient considérés par les institutions financières comme étant des professionnels crédibles et des risques financiers acceptables.

Le CAE a également entrepris une vaste campagne de promotion de la filière agro-entreprise au Mali auprès des banques et autres institutions financières. Les efforts comprenaient des contacts formels et informels avec des professionnels financiers pour discuter et identifier des opportunités d'investissement dans la filière agro-entreprise malienne, ainsi que renforcer et élargir les contacts avec la communauté des agro-entrepreneurs maliens. Environ 100 rencontres de ce genre ont eu lieu avec des institutions financières locales et régionales. En plus, le CAE a sponsorisé de nombreux séminaires et ateliers à travers la zone d'intervention du projet, pour informer les agro-entrepreneurs sur les sources de financement potentielles et les aider à établir des contacts et préparer des documents de projet à soumettre pour financement. De façon générale, il était nécessaire de poursuivre de tels efforts, d'abord pour démontrer le succès des investissements et en second lieu, convaincre les institutions financières de la viabilité de ces investissements.

Le programme de développement d'entreprises du CAE était exécuté par des spécialistes de services aux entreprises pour un large éventail d'agro-entreprises intervenant dans les filières de produits prioritaires. En même temps, le CAE a identifié parmi ses clients pour chacune de ses filières prioritaires, plusieurs agro-entrepreneurs ayant des potentiels de réussite. L'objectif était d'aider ces opérateurs commerciaux à développer leurs entreprises afin de servir comme modèles potentiels que les autres pourraient imiter. La nature exacte de l'entreprise dépendait de la filière concernée.

Dans la filière élevage, les entreprises « collectives », sous forme de coopératives d'exportateurs, ont été ciblées pour les activités de développement d'entreprises et d'appui technique pour l'amélioration de la rentabilité des exportations de bétail sur pied dans la sous-région. Dans la filière des céréales, plusieurs entreprises de transformation de taille moyenne ont été ciblées pour

tester la faisabilité de la production et du marketing du riz de qualité sur le marché local. Dans la filière des fruits et légumes, des efforts ont été entrepris pour organiser les producteurs villageois de pomme de terre et leur donner les moyens d'améliorer la production, la conservation et la commercialisation de la pomme de terre. Initialement, les efforts ont été focalisés sur les marchés locaux, mais l'objectif était de mettre en place les capacités nécessaires pour l'exportation future de la pomme de terre au niveau sous-régional.

Dans tous ces cas, le CAE cherchait à être opportuniste, essayant d'identifier des opportunités d'agro-entreprise ayant de bonnes potentialités de valeur ajoutée, pour lesquelles la demande servirait de moteur pour l'adoption des innovations technologiques et de gestion nécessaires à la pérennisation de l'offre. L'objectif n'était pas simplement de pénétrer un marché, mais plutôt de sécuriser au fil du temps une part de marché croissante.

D. Réalisations Générales et Rôle de l'Information et de la Communication

Au cours de ses cinq ans, le CAE a ciblé des activités d'appui pour plus de 100 agro-entreprises dans ses filières prioritaires, en collaboration avec plus de 50 institutions partenaires dont des organisations du secteur public, des ONG et des prestataires de services du secteur privé. Plus de 4.000 opérateurs des filières de l'agro-entreprises ont été formés. Bien que la formation accordait une priorité au renforcement des capacités de gestion, elle comprenait au total 27 modules de formation sur des sujets allant de l'amélioration des pratiques de nutrition animale aux stratégies de marketing et techniques de vente. La formation était basée sur la demande et, partout où cela était possible, combinée avec une expérience pratique, « la main dans la pâte ».

En plus de la formation des agro-entrepreneurs, le CAE s'est également focalisé sur le développement du secteur des services aux entreprises en renforçant les capacités des prestataires de services privés. Le CAE a mis en place un noyau de spécialistes hautement qualifiés en formation à l'esprit d'entreprise qui, en effet, animaient la plupart des programmes de formation du CAE sous la supervision du Coordinateur de la Formation. CAE a aussi donné des opportunités à d'autres partenaires, tel que l'Institut d'Economie Rurale, les ONG nationales et les services de vulgarisation du secteur public, pour renforcer leurs capacités techniques, leurs structures de gestion et pour qu'ils adoptent une approche de secteur privé dans la prestation de services à la communauté des agro-entreprises au Mali. Ces efforts visaient le double objectif d'améliorer la prestation de services et d'augmenter le recouvrement des coûts afin d'assurer la pérennité des prestations de services au fil du temps.

En terme d'atteinte des objectifs, le CAE a réalisé 95% de ses objectifs quantitatifs d'augmentation de la production de produits agro-alimentaires transformés, dans les filières des céréales et des fruits et légumes et a largement dépassé tous les objectifs pour la vente de produits agro-alimentaires non transformés dans les filières des céréales, du bétail et des fruits et légumes. L'augmentation du volume des ventes des agro-entreprises dans les filières prioritaires grâce à l'identification de nouveaux marchés, la mise en relation commerciale, la participation à des foires et expositions agricoles, a largement dépassé les objectifs dans toutes les filières. A cet égard, le point focal des activités a changé au cours des deux dernières années du projet, sur la demande des groupes de clients pour mettre l'accent sur les activités pratiques de marketing, au lieu des études ou des activités de documentation.

D'importants efforts ont été faits pour former les agro-transformateurs aux nouvelles techniques et technologies. Spécifiquement, les activités comprenaient des tests de marketing pour des produits nouveaux ou améliorés, l'utilisation d'équipements nouveaux et/ou améliorés de transformation et pour le contrôle de qualité. Le nombre d'agro-entreprises utilisant des technologies recommandées par le CAE a largement dépassé les objectifs, particulièrement en ce qui concerne l'adoption de technologies.

La diffusion d'information commerciales et technologiques a joué un rôle-clé dans les activités du CAE pendant ses deux dernières années. A cet égard, Chemonics a continué à utiliser sa stratégie de résoudre les problèmes de niveaux d'analphabétisme élevés et d'atteinte d'une large audience grâce à l'utilisation des média de diffusion. Pendant cette période, l'accent a été déplacé de la publication de bulletins techniques et technologiques sur les normes et standards de produits, en faveur de la dissémination de ces informations à travers des programmes à diffuser par les radios locales et la radiotélévision nationale. Pendant la cinquième année seulement, il y a eu 1.492 émissions par les radios locales sur l'amélioration de la nutrition animale et 60 programmes médiatiques sur les autres filières.

Comme mentionné à plusieurs reprises dans ce rapport, la formation en esprit d'entreprise a constitué l'essentiel des activités du CAE pour le développement des agro-entreprises. Bien que les programmes de formation étaient, en grande partie, basés sur des sujets génériques relatifs à la gestion, dans plusieurs cas l'approche, dans la forme et la substance de la formation, était adaptée aux besoins spécifiques des groupes de clients. Puisque l'éventail d'agro-entreprises était très large, allant par exemple, des petites entreprises familiales informelles produisant du yaourt dans leurs cuisines aux entreprises industrielles formelles de transformation du riz, en passant par les coopératives d'embouche et de marketing spécialisées dans l'exportation du bétail sur pied, le CAE était obligé d'être créatif et d'adapter les outils de formation en esprit d'entreprise pour qu'ils soient facilement compréhensibles par un large éventail de groupes de clients, tout en ayant un impact sur la performance de leurs entreprises. L'objectif était de convaincre certains clients des avantages liés à l'adoption de bonnes pratiques d'entreprise pour renforcer la performance et la croissance future de leurs entreprises.

L'adaptation de la formation aux besoins des groupes cibles était peut-être une plus grande réussite avec les femmes entrepreneurs. La formation de base en esprit d'entreprise et en techniques organisationnelles a permis à une fédération de groupement de plus de 100 productrices d'échalote d'augmenter leurs revenus de plus de 50% et pour la première fois, d'avoir accès à un fonds de roulement de plus de \$20.000 auprès d'une caisse de crédit locale. Dans le cas de la transformation du riz, l'opérateur ayant enregistré le plus grand succès était une femme, qui a testé un nouveau riz de haute qualité pour le marché local et élaboré un plan d'affaire qui a obtenu l'approbation préliminaire d'une banque. La grande majorité des 53 petites unités de transformation alimentaire bénéficiant de l'appui du CAE pour le conditionnement le marketing des produits appartenait à des femmes. Dans un cas, un contrat commercial a été signé dans le cadre de l'exportation d'une céréale localement transformée en direction des marchés Européens.

On ne saurait surestimer le rôle d'une filière agro-entreprise dynamique et professionnelle en tant que force motrice pour le développement de l'agriculture commerciale et c'est là où réside un

des problèmes pour le Mali. La transformation de la filière agro-entreprise du Mali en une filière viable à valeur-ajoutée pour les produits agricoles du Mali, nécessitera le développement d'une agriculture commerciale, une condition qui ne sera jamais réalisée tant que les perceptions sur l'utilité d'investir dans l'agriculture n'auront pas changé. En effet, le Mali n'a pas de secteur agricole commercial formel, ce qui empêche la création d'entreprises de production-transformation-marketing verticalement intégrées, et des infrastructures critiques pour sécuriser, élargir et diversifier les marchés d'exportation.

Le dilemme actuel pour la plupart des agro-entrepreneurs maliens est d'abord de décider s'il faut ou non transférer dans le secteur formel, et beaucoup ne le feront pas, et ensuite d'identifier les produits pour lesquels ils ont de réels avantages comparatifs. Ne pas être capable d'établir des liens solides avec un secteur de production commerciale rend très difficile la transformation de la demande sur le marché en réalité de produit. Le défi pour les agro-entrepreneurs est d'établir des liens formels ou créer des entreprises de production-transformation-marketing verticalement intégrées avec le secteur de la production, de sorte que la production et le marketing puissent évoluer simultanément. Les agro-entreprises ont besoin de matières premières de qualité pour approvisionner leurs clients, et les producteurs de matières premières ont besoin de la demande des agro-entreprises pour produire des matières premières de qualité de façon compétitive pour leurs clients agro-entreprises.

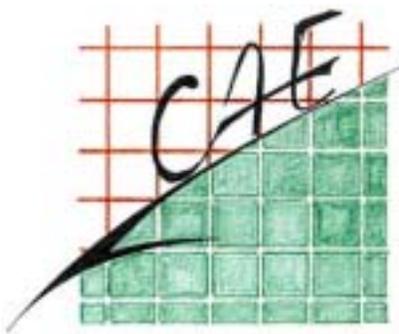
Echantillon de Résultats du CAE dans une Filière

Indicateur	Total des Cibles Ans 1-5	Résultats Totaux Ans 1-5	Résultats Totaux comme % des Cibles Taux	Remarques Finales
Tonnes de riz paddy transformé	42.000	4.260	96%	Les cibles sur Cinq ans tiennent compte de l'installation de nouvelles unités de transformation suite aux démonstrations et appuis du CAE (élaboration de plans d'affaires, etc.). Les contraintes liées à la mobilisation du financement et au changement de méthode de gestion pour ces nouvelles unités n'ont pas démarré
Tonnes de mil/sorgho transformé	320	296	93%	Les quantités transformées (décortiqué et moulu) pour la vente dans des sachets plastiques améliorés à travers des canaux modernes de distribution.
Nombre de bovins vendus	970	3.091	319%	Ne concernent que les animaux engraisés avec l'aliment bétail de la COPRAV
Nombre de petits ruminants vendus	11.520	76.521	664%	Un programme conjoint de marketing avec l'OMBEVI a permis d'exporter 49.086 petits ruminants supplémentaires vers la R.C.I., le Ghana, le Sénégal, le Togo, la Mauritanie et l'Algérie en 2003.
Tonnes de mangues exportées	2.100	2.369	113%	Des problèmes de financement prévalent encore
Tonnes d'échalotes transformées	268	562	210%	Les efforts techniques et en formation du CAE pour les transformatrices pour l'amélioration de la qualité de l'échalote séchée en tranches encourageaient le séchage d'une grande portion de la récolte totale.
Tonnes d'échalotes vendues	625	3.600	576%	Les campagnes de formation et d'information sur les techniques améliorées de production et de conservation ont considérablement augmenté le volume des ventes au niveau des Groupements Féminins de Foabougou par rapport aux estimations dans le cadre des tests de démonstration du CAE
Tonnes de pomme de terre vendues	3.300	7.131	216%	Les campagnes d'information sur les techniques améliorées de production et de conservation ont permis d'obtenir des niveaux de ventes totales dépassant largement les estimations dans le cadre des tests de démonstration du CAE.

SECTION I

Aperçu du CAE

Le CAE représentait un abandon des programmes traditionnels de l'USAID-Mali, qui se focalisaient sur l'appui et le renforcement des institutions et services publics, au profit d'une approche se focalisant sur le développement du secteur privé malien, et plus précisément sa filière agro-entreprise. Cet abandon est également intervenu à un moment opportun d'autant que le Mali était en train d'entreprendre d'importantes réformes économiques et structurelles dans le cadre du programme d'ajustement de la Banque Mondiale, réformes qui comprenaient la libéralisation des marchés et le développement du secteur privé. Après des années de mauvaise performance économique, les politiques économiques à planification centrale laissaient la voie à une économie plus ouverte et basée sur le marché. CAE représentait une importante contribution de l'USAID dans son appui continu à ce changement fondamental et difficile de la politique économique.



L'hypothèse était que la communauté des agro-entreprises au Mali servirait de cadre opérationnel pour promouvoir les initiatives dans les domaines de la production, de la transformation et du commerce qui ajouteraient de la valeur aux sous-filières de l'élevage, des céréales et des fruits et légumes et augmenteraient les revenus et les recettes des opérateurs de ces filières. Cependant, dès le départ, il était reconnu qu'il y aurait d'importants défis à relever, particulièrement la faiblesse de la base socio-économique du Mali, l'insuffisance et le mauvais entretien des réseaux d'infrastructure, un secteur privé

économiquement marginalisé à cause de nombreuses années de domination de l'économie par l'Etat et un secteur de services civiques encore marqué par une vision de contrôle par l'Etat et de planification centrale du développement économique.

Il était également évident que l'ampleur de la tâche du CAE était immense et que vu le niveau des ressources du projet et la période d'exécution prévue pour cinq ans, il fallait définir les priorités. En conséquence l'approche du CAE était centrée sur les marchés comme force économique déterminant un mélange approprié de produits ; sur la flexibilité et l'orientation vers les résultats ; sur la multiplication des ressources ; et sur la durabilité et le renforcement des capacités. Le renforcement des capacités en vue d'assurer la pérennisation était un élément central de la stratégie du programme du CAE et considérée comme une pierre angulaire de ses efforts. Personne ne se faisait des illusions. Le programme du CAE ne serait qu'une des nombreuses étapes nécessaires pour le développement de la filière agro-entreprise au Mali pour en faire une force économique majeure, moteur du développement de l'agriculture commerciale. Mais pour que ce processus soit un continuum, il fallait que les efforts du CAE soient soutenables et pour cela, ceux-ci devaient se focaliser sur le renforcement de capacités pour qu'à l'avenir les acteurs-clé soient des professionnels maliens et que la majeure partie des ressources nécessaires soit mobilisée au niveau local, en un mot, « Plus par le Mali, Moins par l'Aide ».

Capitaliser sur les ressources humaines locales tout en renforçant cette base de ressource, telle est l'approche qui a guidé l'élaboration et la mise en œuvre de plusieurs programmes du CAE. En effet, près 70% des cadres techniques et de direction étaient des Maliens, ainsi que les cadres moyens et juniors. CAE s'est également focalisé sur son rôle de facilitateur, prenant certains des risques et encourageant ses clients et les prestataires de services locaux à faire preuve d'initiative et à être proactifs. Les efforts visant à renforcer les capacités entrepreneuriales et de gestion au niveau des institutions existantes telles que la Chambre d'Agriculture, les opérations de développement régionales comme l'Office du Niger et l'Office Riz Ségou et l'Institut d'Economie Rurale (IER), en vue d'améliorer leurs prestations de services pour la filière de l'agro-entreprise tout en augmentant leurs ressources internes, visaient à développer des améliorations soutenables dans la filière des services d'agro-entreprise. Le renforcement des capacités locales était un thème constant et servait de contexte opérationnel pour pratiquement tous les programmes et activités du CAE.



Le Directeur du CAE donnant des attestations

La focalisation sur les produits, une question-clé dans la détermination des priorités des programmes et l'allocation des ressources, était initialement abordée à travers l'évaluation des filières de produits et en déterminant l'avantage comparatif du Mali dans les domaines de la production, de la transformation et de la commercialisation par rapport à la demande sous-régionale et internationale. La règle empirique était de « mieux faire ce qui se faisait bien déjà ». A cause de l'importance qu'il y a à accroître le commerce d'exportation, aussi bien pour générer des devises que pour profiter des incitations de valeur ajoutée que permet la demande d'exportation pour améliorer les capacités entrepreneuriales, les programmes ont

initialement été focalisés sur les opportunités de production et d'exportation du riz, du bétail et des mangues de meilleure qualité. Au cours des évaluations sur le terrain et des études de marchés entreprises pendant la première année d'exécution du projet, la pomme de terre et l'échalote ont été ajoutée à la liste. Le beurre de karité a été considéré mais en raison de sa niche de marché plutôt unique et des exigences de compositions technique et chimique sophistiquées, on a estimé que le développement de cette filière exigerait probablement un effort de développement global, touchant la filière dans son ensemble. En conséquence, le beurre de karité n'a pas été retenu comme un produit prioritaire.

Le personnel du CAE s'est vite rendu compte que la communauté des agro-entreprises « formelles » d'exportation était très étroite au Mali et surtout très fragile du point de vue entreprise. En effet, les pratiques d'entreprise informelle y prédominaient. Rares étaient les exemples d'accords commerciaux contractuels liant des exportateurs maliens à leurs partenaires importateurs. Les situations qui semblaient réussir étaient généralement des relations de longue durée, régulées par le consentement mutuel. Il était clair que pour réaliser une filière agro-entreprise viable et dynamique, CAE devrait « ratisser large » pour trouver des agro-entrepreneurs émergents.

Construire une filière agro-entreprise durable, capable d’embrasser une large gamme de produits agricoles et des techniques de transformation à valeur ajoutée et de marketing, exigeait des efforts pour élargir sa base de clientèle. Le CAE ne pouvait pas concentrer son attention uniquement sur les quelques « anciens jeux de la ville », il lui fallait aussi en identifier de nouveaux. Par ailleurs, pour être durables, les activités devraient non seulement apporter des améliorations techniques et renforcer les connaissances entrepreneuriales et en gestion au niveau des agro-entrepreneurs, mais aussi renforcer le secteur des services et appui aux agro-entreprises, un élément indispensable à la réalisation d’un environnement favorable au développement et à l’évolution d’une filière agro-entreprise formelle. On s’est également rendu compte assez tôt que la stratégie initiale de fourniture en personnel du projet composé uniquement de spécialistes multi-sectoriels ne permettrait pas d’apporter l’expertise technique et la vision nécessaires. Le CAE n’était pas confronté au simple défi de renforcer la filière agro-entreprise du Mali, mais en réalité celui de le construire.

La nécessité de « ratisser large », tout en gardant un œil focalisé sur la durabilité, a forgé un programme basé sur une approche de développement d’entreprises, centrée sur des filières spécifiques de produits et exécutée, dans la mesure du possible, par des agro-entrepreneurs maliens et des organisations du secteur privé intervenant dans le développement d’entreprises et l’appui technique. Les structures publiques ont joué un rôle-clé dans la vulgarisation, l’adaptation technologique ainsi que la prestation de services essentiels pour le développement des principes réglementaires relatifs aux normes et standards. La pierre angulaire de ce programme était, pour tous les partenaires du CAE, le renforcement des capacités.

Les prestataires individuels de services aux entreprises (PSE) ont été formés dans la théorie et la pratique du développement des entreprises. Cette « formation des formateurs » a permis d’avoir un noyau de professionnels locaux maliens capables de répondre à une gamme variée de besoins en développement d’entreprises, et qui ont ensuite eu l’occasion de compétir pour des contrats du CAE concernant non seulement la formation de base en esprit d’entreprise, mais aussi des besoins de développement d’entreprise spécifiques aux filières, l’évaluation technique et des équipements et les questions de marketing/commercialisation. Le Fonds de Partenariat constituait pour le CAE un mécanisme pour établir des contrats locaux et sur la base de compétition pour la prestation de services. Le processus en lui-même a été développé pour servir d’exercice de formation en ce sens qu’il exigeait que les prestataires de services aux entreprises (PSE) privés locaux, les ONG et les institutions de service public, répondent clairement et effectivement à des termes de référence et fassent des propositions techniques et financières dans des conditions ouvertes et compétitives, renforçant leurs propres capacités à faire le marketing et vendre leurs expertises et services.

Les membres du personnel technique du CAE ont joué un rôle très dynamique dans ce processus. Leurs responsabilités ont commencé par l’élaboration de termes de référence et de s’assurer que ceux-ci répondent aux besoins des clients. Ils ont joué un rôle actif dans le processus de sélection des contractants, de suivi de l’exécution de contrats et d’évaluation des résultats pour les agro-entreprises clientes ciblées. Au fil du temps, certains bureaux ont acquis une compétence particulière et une réputation pour la fourniture de services spécialisés dans des domaines particuliers, tel l’élaboration de plans d’affaires ou la conception de systèmes comptables, ou dans des filières de produits spécifiques. Les sessions de formation et d’expérience pratique – la

main dans la pâte - sponsorisées par le CAE à travers l'exécution de contrats a permis à beaucoup de PSE partenaires d'élargir leur base de clientèle et de renforcer considérablement leur image professionnelle.

SECTION II

Résultats et Impacts

A. Introduction

A mesure que progresse la transition du Mali d'une économie planifiée par l'Etat vers une économie de marché, les insuffisances structurelles deviennent des contraintes majeures pour la croissance. A cet égard, son secteur privé formel peu développé et la politique et l'environnement y afférents représentent des obstacles majeurs à son développement économique futur, en particulier pour ce qui concerne son secteur agro-entreprise.

En réponse à cette situation, le Centre Agro-Entreprise (CAE) a élaboré un programme détaillé de développement d'entreprises, centré sur le renforcement des capacités, qui permettait de consacrer des ressources à la création de nouvelles entreprises et au renforcement de celles existantes, capables de jouer un rôle durable dans le développement des filières agricoles au Mali. Les efforts ont été focalisés sur les domaines où le Mali a un avantage comparatif démontré ou potentiel. En raison de leur rôle important dans la production, la transformation et le marketing des produits agricoles, la plupart des aspects des programmes du Projet visait les femmes.

Dans un contexte de développement d'entreprises, une avancée majeure des activités était focalisée sur le renforcement des capacités des agro-entrepreneurs maliens pour les aider à mieux gérer leurs entreprises et adopter des pratiques entrepreneuriales meilleures et plus formelles. Cependant, développer des agro-entreprises plus viables, grâce à l'amélioration des capacités décisionnelles des agro-entrepreneurs, exigeait aussi qu'ils :

- aient accès et soient capables d'utiliser les informations commerciales et techniques courantes ;
- aient les moyens d'identifier et tester de nouvelles opportunités commerciales ;
- aient la capacité d'exploiter de nouvelles technologies compétitives de production, de transformation et de marketing ; et
- aient la capacité d'adopter des pratiques améliorées de gestion d'entreprise et de développer une image plus convainquante et professionnelle chez les partenaires et les institutions financières potentiels.

La réussite des agro-entreprises individuelles est également conditionnée par l'existence d'un environnement institutionnel et politique favorable et à cet égard, Le Projet a focalisé ses efforts sur :

- le renforcement des services d'appui technique d'institutions capables d'améliorer l'efficacité et la compétitivité des agro-entreprises ;
- le renforcement organisationnel des entreprises dans les filières de produits afin qu'elles puissent jouer un rôle plus décisif dans le dialogue sur les politiques et la formulation des politiques ; et

- les activités d'appui pour développer et appliquer des mesures de régulation et des normes de qualité cohérentes pour les produits agricoles en vue du commerce intérieur, en Afrique de l'Ouest et international.

Vu les faiblesses structurelles et fonctionnelles fondamentales de la filière agro-entreprise formelle au Mali, les principaux résultats et impacts générés par le CAE, qui sont résumés dans les sections qui suivent, ne constituent qu'un début. Ils représentent un soubassement à partir duquel le développement commercial continu de la filière agro-entreprise au Mali peut faire des avancées plus significatives à l'avenir. A cet effet, il semble que les efforts futurs devront être focalisés sur :

- les connaissances entrepreneuriales formelles des entrepreneurs maliens ;
- les liens fonctionnels entre la production commerciale et les entreprises de marketing ;
- les négociations contractuelles entre les exportateurs maliens et leurs clients importateurs ; et
- l'application d'un environnement législatif et réglementaire cohérent et transparent en matière de commerce intérieur et sous-régional.

B. Renforcement des Capacités des Agro-Entrepreneurs Maliens

B1. Améliorer l'accès et la capacité à utiliser les informations commerciales et techniques courantes

B1a. Informations sur les Prix Commerciaux

L'information sur les prix des marchés en temps opportun est un élément critique pour les producteurs, afin de décider quand vendre leurs récoltes. Il n'est donc pas surprenant que le



Magasin CAE de conservation de l'échalote, Foabougou

manque d'accès aux informations actualisées sur le marché est un facteur majeur limitant le développement commercial de la filière agro-entreprise au Mali. Dans la plupart des cas, les agro-entrepreneurs maliens possèdent leurs propres systèmes informels pour avoir accès aux informations commerciales sur les marchés. Ces informations sont généralement ponctuelles de nature et pas très utiles ni pour la prévision ni pour la planification future ni pour promouvoir la compétition sur les marchés de produits, un important facteur lorsqu'on essaie de convaincre les opérateurs privés d'appuyer les réseaux d'informations sur les marchés qui sont du domaine public.

Au cours des six dernières années, le Mali a bénéficié d'importants appuis financiers et techniques de l'USAID pour renforcer son système d'information sur le marché. Pendant un certain nombre d'années, certaines filières, tel que celle des céréales sèches, ont reçu des ressources pour développer un système fonctionnel¹ d'informations sur le marché pour les principaux marchés nationaux régionaux, grâce aux

¹ Le Système d'Information sur le Marché, Projet SIM mis en place dans le cadre de la réorganisation et de la libéralisation du marché céréalier.

programmes de libéralisation des marchés. Au cours de ces dernières années, ce système² a été décentralisé et élargi pour couvrir d'autres filières. Par conséquent, les efforts du CAE ont consisté à assurer que ses clients, qui étaient des opérateurs majeurs dans les filières céréalières,

Impact du magasin de conservation de l'échalote à Foabougou

- € Suite à la réussite des activités de conservation/marketing du CAE à Foabougou, le FCRMD a demandé et obtenu un montant de \$200,000 après du fonds de crédit hollandais pour construire des magasins de conservation de 25 et 18 tonnes dans la zone Office du Niger, suivant le modèle du CAE.
- € En moins de deux ans après la réussite de Foabougou, la capacité de conservation de l'échalote fraîche dans la zone Office du Niger a augmenté de plus de 450 tonnes.



Magasin de conservation de l'échalote 18-tonnes, FCRMD

soient au courant de l'existence de ces informations et qu'elles leur étaient

disponibles. Dans d'autres filières comme la pomme de terre et l'élevage, le CAE a fourni des ressources permettant la collecte et la diffusion des informations sur les prix par le même réseau d'information sur les marchés.

La fourniture en temps opportun d'informations sur les marchés était un élément critique dans la stratégie du CAE d'amélioration de la commercialisation post-récolte pour ses clients producteurs de pomme de terre et d'échalote. Essentiellement, cette stratégie était basée sur des investissements dans des infrastructures d'entrepôt appropriées qui permettraient aux producteurs de conserver leurs récoltes, tout en minimisant les pertes, afin de profiter des augmentations de prix sur les marchés pendant les mois suivant la récolte.

Dans le cas de l'échalote, un contrat a été passé avec le réseau d'information sur les prix du marché, OMA, pour fournir des informations sur les prix et les quantités dans les principaux marchés de consommation en utilisant le réseau de radio rurales du Mali. Cette information était un élément critique permettant à un groupe de 133 femmes à Foabougou, Office du Niger, de gérer efficacement un magasin de 100 tonnes, conçu et construit sur financement du CAE. La réussite d'un si grand groupement féminin a ajouté de la visibilité à l'opération, de sorte qu'elle a attiré l'attention de plusieurs institutions financières. Il s'en est résulté que la Fédération des Caisses Rurales et Mutualistes du Delta (FCRMD) a fourni au groupement, pour ces deux dernières années, une ligne de crédit annuelle de \$20.000 pour financer leurs activités de production/commercialisation.

Une stratégie similaire de conservation/marketing post-récolte a été développée et exécutée en collaboration avec l'ONG locale AMATEVI et l'Association des Producteurs de Pomme de Terre de Sikasso (APPS). Le CAE a organisé avec l'OMA la diffusion des informations sur les

² Le projet PASIDMA, en collaboration avec la Chambre d'Agriculture, est en train de mettre au point un système décentralisé d'information sur le marché, OMA, pour fournir des informations sur les prix dans les principaux marchés nationaux et régionaux et sur les principaux produits agricoles.

prix dans les principales zones de production, notamment Sikasso et Kati, ainsi que dans les principaux marchés de consommation tels que Kayes, Sikasso, Mopti, Tombouctou et Gao. La diffusion de ces informations sur les prix par les réseaux de radios rurales a considérablement aidé les producteurs dans la programmation de leurs ventes et à maximiser leurs marges bénéficiaires.

L'amélioration de l'accès aux informations sur les prix commerciaux pour les exportateurs maliens de mangue a été un élément principal dans le programme du CAE pour la promotion des exportations de mangue. A cet égard, CAE a engagé les services d'un spécialiste en marketing des fruits et légumes pour suivre le marché de Rungis, le plus grand marché français d'importation de fruits et légumes, et pour fournir des informations sur le



Le magasin du CAE pour la conservation de la pomme de terre à Bogotière

marché qui permettraient aux exportateurs maliens de mieux programmer leurs expéditions par voie aérienne, un facteur qui a considérablement amélioré la coordination de l'offre et de la demande et stabilisé les prix pour les exportateurs maliens.

Impact des informations commerciales de la pomme de terre sur la rentabilité des producteurs

En fait, la diffusion des informations sur les prix aux producteurs de la pomme de terre a été si efficace que les intermédiaires et les femmes pratiquant la collecte et les ventes en détail au niveau villageois à Sikasso et Kati se plaignaient que leurs marges bénéficiaires se rétrécissaient parce que les producteurs étaient informés des prix courants sur les marchés et devenaient des négociateurs plus « difficiles »



B1b. Informations Commerciales Techniques

La décision de créer une nouvelle entreprise ou d'agrandir et développer une entreprise existante exige l'accès à des informations techniques. Ces informations doivent répondre aux besoins opérationnels spécifiques de l'entreprise en question dans les conditions maliennes et être « opérationnalisables » par les promoteurs maliens dans la formulation de leurs plans d'affaires, la conduite d'études de faisabilité et la mise en œuvre de projets d'entreprise.

CAE a alloué beaucoup de ressources à l'assistance aux promoteurs pour l'acquisition d'informations techniques qui soient les meilleures et les plus appropriées possible pour satisfaire leurs objectifs de développement d'entreprises. A cet égard, CAE a d'abord installé un cybercafé et formé les utilisateurs à l'utilisation de l'Internet pour qu'ils puissent chercher et identifier les fournisseurs et fabricants d'équipement appropriés ainsi que les fournisseurs de services techniques. Ces services ont été modifiés plus tard pour encourager l'utilisation de cybercafés privés qui étaient en train de s'installer dans plusieurs villes principales du Mali. En plus de la fourniture de services de communication à ses clients, CAE a aussi créé un site web,

qui a reçu plus de 12.000 visiteurs depuis sa création, pour promouvoir et diffuser des informations techniques et commerciales sur la filière agro-entreprise au Mali.

Investir dans la technologie la plus rentable pour améliorer l'efficacité et la productivité des agro-entreprises était une préoccupation pour le personnel du service technique du CAE. Une approche adoptée par le CAE pour aborder cette question était de commander des études de faisabilité pour des types d'investissement spécifiques dans les filières-clé de produits agricoles. Ces études visaient à déterminer les paramètres techniques et financiers économiquement viables qui pourraient éventuellement aider à guider les promoteurs dans l'évaluation des opportunités d'investissement potentiel.

A cet égard, CAE a réalisé une étude de faisabilité détaillée pour la création d'une unité industrielle de fabrication d'aliment bétail, y compris une évaluation des opportunités de marché national et régional. Cette étude a porté sur les aspects techniques de la mise en place de l'unité, la demande intérieure et régionale des aliments équilibrés, les contraintes logistiques et de marketing, la concurrence et la disponibilité des matières premières. Cette étude a fourni des directives techniques et financières qui ont permis à de nombreux promoteurs de développer leurs propres plans d'affaires pour des projets spécifiques de production d'aliment qui ont été soumis à des institutions financières locales et sous-régionales pour financement, y compris une grande unité industrielle qui a récemment finalisé les négociations de financement (voir encadré – Financement Bouclé).

Financement Bouclé



La Société Africaine de Nutrition Animale (SANA) est la deuxième unité industrielle de production d'aliment bétail créée au Mali au cours de ces deux dernières années. Ce projet, qui représente un investissement de près de \$ 3 millions, devrait avoir une capacité de production annuelle de 100.000 tonnes et sera basée à Fana, à environ 100 kilomètres de Bamako, sur la route Bamako-Ségou.

En mars 2001, la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) a envoyé une équipe au Mali pour évaluer l'étude de faisabilité commanditée par le groupe SANA. Le personnel du CAE a passé plusieurs jours à discuter d'un certain nombre de questions techniques et financières et à partager les conclusions de l'étude de faisabilité avec l'équipe de la BOAD, et plusieurs mois après ces discussions, la BOAD a décidé de financer partiellement l'investissement de capitaux proposé. En avril 2003, un crédit/accord de garantie a été finalisé entre le Fonds de Solidarité Africaine (FSA), la SANA, la BOAD et un pool bancaire local pour boucler le financement nécessaire. Après la cérémonie de signature, le promoteur a personnellement remercié le CAE pour son conseil et appui technique, qu'il considérait comme ayant été déterminant dans la conclusion des négociations financières. La construction de la nouvelle unité à Fana est prévue pour bientôt.

De même, CAE a commandité une étude de faisabilité pour une unité de production de mangue séchée avec les experts techniques et financiers du CIRAD. Une fois finalisée, cette étude a fourni une conception de base permettant à un entrepreneur local d'élaborer un plan d'affaire qui a été soumis à une banque de la place pour financement. La banque a jugé la proposition techniquement et financièrement faisable et approuvé un prêt d'environ \$220.000.

Les études de faisabilité et de marketing ont représenté une très petite partie du programme de communication/information du CAE. La majeure partie des informations techniques et commerciales ont été diffusées et disséminées à travers des supports écrits, audio et vidéo,

développés et produits sous la supervision du personnel technique du CAE et de son Coordinateur de la Communication, généralement en collaboration avec des partenaires techniques sur le terrain et les services nationaux de vulgarisation.

Impact des émissions techniques sur l'adoption des bonnes pratiques de conservation et de commercialisation de la pomme de terre :

- € Dans un village, Sabénébougou, les producteurs ont construit des cases de conservation d'une capacité totale de 300 tonnes et réduit les taux de pertes en conservation de 50% ;
- € Six autres villages ont commencé à produire la pomme de terre en utilisant les techniques de conservation et de marketing proposées par le CAE, et ainsi ont plus que doubler leurs revenus habituels issus de la production de patate.

En raison du taux relativement élevé d'analphabétisme dans le secteur de l'agro-entreprise naissant au Mali et vu la nécessité de communiquer avec et d'informer le vaste secteur de la production agricole malienne, où les taux d'analphabétisme sont estimés à plus de 70%, un effort majeur a été fait pour produire des supports médiatiques audio-visuels dans les langues locales. La méthode préférée de diffusion audio était l'utilisation du vaste réseau de radios rurales au Mali. En plus, des matériels audio et vidéo ont été fournis aux services régionaux de vulgarisation pour faciliter des séances de diffusion au niveau villageois et des démonstrations sur place sur les principaux thèmes techniques et commerciaux développés et testés sur le terrain par le CAE et ses partenaires, relatifs à l'amélioration des pratiques de production, de conservation et de marketing des produits agricoles tels que le riz, le mil et le sorgho, l'échalote, la pomme de terre, la mangue, le bétail et l'aliment bétail.

La majeure partie des supports médiatiques ont été produits pendant les trois dernières années d'activité du CAE, après une période initiale d'analyse, d'essais et de démonstrations sur le terrain pour s'assurer que leurs contenus étaient pratiques, reflétaient les réalités sur le terrain et produiraient des résultats profitables pour les groupes cibles. Plus d'une douzaine de ces supports ont été réalisés sur les filières des céréales, fruits et légumes, élevage et aliment bétail, dans plusieurs langues locales et en français. Ces supports comprenaient de brefs spots publicitaires sur la production, présentant brièvement un thème principal de façon à capturer l'attention de l'auditoire. Ces spots

Diffusion des Techniques de Conservation pour Promouvoir la Production de Pomme de Terre à N'Débougou, Zone Office du Ngier (O.N.)

Suite à la diffusion du programme technique sur la conservation de la pomme de terre sur les antennes de la télévision nationale, 5 villages ont visité des activités sponsorisées par le CAE à Sikasso et ont demandé des présentations sur site avec le personnel de l'ON et du CAE, à la suite desquelles :

- € Les producteurs, dont plus de 200 femmes, ont créé une coopérative des producteurs de pomme de terre de la zone ;
- € La coopérative a demandé 500 ha supplémentaires auprès de l'ON pour la production de pomme de terre ;
- € La production de la campagne 2002-2003 a permis aux producteurs de payer la redevance d'eau, les coûts des semences et des engrais, sans avoir à vendre leur riz à bas prix juste après les récoltes ; et
- € La nouvelle coopérative a formé et fourni des intrants à un village environnant, Ndobougou, qui a ensuite adhéré à la coopérative.



Techniques de conservation améliorées avec caisses en bois et ventilation



étaient fréquemment rediffusés pendant des périodes spécifiques pour faire passer un message spécifique, encourageant parfois les auditeurs à chercher des informations complémentaires et où trouver ces informations.

Des programmes plus longs et plus orientés vers la technique ont été également produits, fréquemment en collaboration avec les partenaires techniques sur le terrain et/ou le personnel des services nationaux de vulgarisation. En général, ces émissions couvraient, un peu plus en profondeur, un ou plusieurs concepts ou procédés techniques conçus pour améliorer la manutention et le marketing post-récolte de produits spécifiques et améliorer la qualité et la rentabilité des produits, (voir Annexe... pour une liste des support médiatiques et leur calendrier de diffusion).

Le CAE a financé plus de 50 émissions diffusées sur les antennes de la télévision nationale dans les langues nationales sur la production (lutte contre les mouches de fruit), la récolte, le conditionnement et l'emballage de la mangue pour l'exportation. Par ailleurs, plus de 50 émissions télévisées et 20 émissions radiophoniques sur la pomme de terre et l'échalote en matière de conditionnement post-récolte, de marketing et de transformation ainsi que le marketing du riz de qualité sur les marchés nationaux et les marchés d'exportation. En collaboration avec l'USAID et les services nationaux de vulgarisation et de régulation, plus de 20 émissions télévisées et 80 émissions radiophoniques dans les langues nationales ont été organisées par le CAE dans le domaine de l'amélioration des aliments et de la nutrition animale et de la volaille.

La production d'informations techniques par écrit a également tenu une place préminente dans le programme de communication/information du CAE. Ces efforts visaient à accroître l'accès des agro-entreprises aux informations techniques courantes sur le développement d'entreprise et les marchés d'exportation relatives à des filières spécifiques au Mali³. Ces supports concernaient le riz, les mangues et la nutrition animale et comprenaient, dans le cas du riz et des mangues,

³ La grande variété d'outils de formation développés, aussi bien pour les formateurs que pour les promoteurs d'agro-entreprises, est présentée dans la section suivante, "Renforcement des capacités de gestion d'entreprise", page II-27

des thèmes relatifs à la production, la récolte, la manutention post-récolte, le stockage, la transformation, la qualité et le marketing. Les supports sur la nutrition animale étaient centrés sur les techniques pratiques pour mieux gérer les programmes d'alimentation et la maîtrise des coûts de production⁴. En plus, le CAE a publié un bulletin spécial dédié à une présentation générale de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), son organisation, sa structure et ses réglementations sur le commerce régional, y compris les questions de douanes, de taxes et d'investissement.

La distribution des supports écrits visait les Ministères, les partenaires institutionnels, les centres de recherche, les ambassades, les banques, les organisations et institutions internationales, les agro-entrepreneurs, individuels et collectifs (associations / coopératives), les visiteurs du CAE et les demandes sur le site web.

Contact Commercial via Internet pour Zantiébougou

Une société espagnole, Kumba-Eslas, spécialisée dans la production de produits cosmétiques à base de beurre de karité, a contacté le CAE après avoir « visité » le site web Agromali. Elle avait besoin d'assistance pour identifier des fournisseurs de beurre de karité traditionnellement préparé, de préférence des associations villageoises.

Après approbation temporaire par la société, CAE a établi le contact avec l'Union des Groupements Féminins de Zantiébougou, qui est bien connue pour la production et la commercialisation du beurre de karité. Le CAE a facilité les contacts entre les deux parties par rapport aux négociations sur les prix et les garanties commerciales – rôles et responsabilités concernant la qualité du produit et les conditions de vente. Le CAE a aussi aidé l'Union à estimer les coûts et à définir les normes et standards de qualité qui ont ensuite été envoyées à l'importateur espagnol qui répondit par une demande écrite, indiquant les conditions de vente. Le CAE a également parrainé un voyage au Burkina Faso pour voir des techniques améliorées de transformation. L'Union accepta et un échantillon-test de 100 kg fut expédié en Espagne.

Kumba-Eslas était satisfaite et proposa une commande ferme pour 500 kg par mois. Maintenant l'Union des Groupements Féminins a la chance de développer un partenariat avec un client européen qui, selon les conditions stipulées dans le contrat proposé, pourrait accroître leurs revenus annuels actuels de plus 4 fois. Par ailleurs, cela leur donne l'occasion de sécuriser leur niche de marché et au fil du temps, accroître leur production et en améliorer la qualité et probablement, de l'étendre à d'autres marchés.

⁴ Il est intéressant de noter que les manuels sur la nutrition animale sont actuellement utilisés par l'Université de Bamako dans ses cours d'élevage.

Echantillon de Résultats du CAE : Améliorer l'Accès et la Capacité à Utiliser l'Information Technique et Commerciale

Indicateur	Total des Cibles Ans 1-5	Résultats Totaux Ans 1-5	Résultats Totaux comme % des Cibles Taux	Remarques Finales
Tonnes de pomme de terre vendus	3 300	7 131	216%	La campagne d'information relative aux nouvelles techniques de production, de conservation et de commercialisation ont donné les résultats plus élevés qui prévus.
Nombre des exportateurs qui utilisent les bulletins des prix	44	44	100%	
Nombre des bulletins techniques distribués	9	9	100%	Ne concernent que les animaux engraisés avec l'aliment bétail de la COPRAV
Nombre des visiteurs au site web	42 000	144 002	343%	Un programme conjoint de marketing avec l'OMBEVI a permis d'exporter 49.086 petits ruminants supplémentaires vers la R.C.I., le Ghana, le Sénégal, le Togo, la Mauritanie et l'Algérie en 2003.

B2. Appui aux agro-entrepreneurs pour identifier et tester de nouvelles opportunités Commerciales

B2a. Les mangues



Le but de ces activités était de renforcer les capacités des agro-entrepreneurs à évaluer et répondre efficacement à une demande réelle, soit sur les marchés nationaux ou sur les marchés d'exportation. L'approche consistait à fournir aux agro-entrepreneurs des ressources techniques et financières pour identifier, acquérir et pratiquer des technologies nouvelles ou améliorées de production-transformation et des techniques de promotion-marketing dans le cadre de tests ou de démonstrations focalisés sur des opportunités de marché spécifiques. Puisque la réussite de ces tests et démonstrations serait essentiellement déterminée par leur rentabilité, les exportateurs devaient être capables de la suivre et de la mesurer quantitativement tout au long du test ou de la démonstration. En conséquence, et étant donné le fait que la grande majorité des agro-entrepreneurs, soit individuels ou collectifs, ne géraient pas leurs entreprises selon des pratiques entrepreneuriales formelles, la conduite de ces tests et démonstration mettait l'accent, en plus de l'application de pratiques techniques et commerciales améliorées, sur l'utilisation de procédures plus efficaces pour suivre et gérer leurs affaires. L'objectif était de démontrer progressivement et d'encourager les agro-entrepreneurs à adopter les bonnes pratiques de gestion comme étant les moyens les plus viables d'assurer le développement futur de leurs entreprises.

Traditionnellement, les mangues sont des produits d'exportation au Mali. Malgré les importantes contraintes structurelles et organisationnelles dans la filière mangue, tel que l'insuffisance de l'intégration verticale entre les activités de production et de marketing-exportation, la faible coordination et collaboration entre les exportateurs de mangue, un réseau d'infrastructures insuffisant et peu développé, une mauvaise promotion des exportations, particulièrement dans les principaux marchés d'exportation, et l'insuffisance chronique de financement des opérations d'exportation saisonnières, le CAE a démontré à un important groupe d'exportateurs de mangues qu'ils pouvaient pénétrer de nouveaux marchés (Angleterre) si : (1) la qualité du produit, l'emballage et l'organisation des expéditions étaient mieux contrôlés ; et (2) des expéditions plus fiables – des expéditions-test par voie maritime démontraient que des systèmes alternatifs plus rentables de transport, autres que le fret aérien, pourraient élargir la fenêtre d'opportunité compétitive pour les mangues maliennes dans certains marchés européens. Ces efforts ont été combinés en un programme orienté vers le développement d'une marque déposée malienne, « DOGON » pour les mangues de qualité pour faciliter la promotion future du produit dans un certain nombre de marchés d'exportation compétitifs.



Container des cartons des mangues à transporter par voie maritime.

Un certain nombre de marchés potentiels d'Afrique du Nord pour les mangues maliennes ont également été étudiés, particulièrement les marchés marocain et égyptien. Cependant, les coûts de transport excessivement élevés (faible capacité de fret de la Royal Air Maroc) et les problèmes de maladies des plantes (mouches de fruit)⁵, rendent l'exportation impossible vers ces marchés pour le moment. D'autres nouveaux marchés, particulièrement la Mauritanie et le Sénégal, lorsque les mangues locales n'y sont pas disponibles, semblent prometteurs. En général, le développement futur de cette filière dépendra de l'exploitation du fret maritime pour approvisionner les marchés européens, à l'exception de petites fenêtres d'opportunités qui se présentent au début et vers la fin de la saison, lorsque les prix justifient les expéditions aériennes.

Ces efforts impliqueront probablement la création de joint-ventures entre des producteurs maliens et des exportateurs de la Côte d'Ivoire et/ou du Sénégal qui ont développé des contacts commerciaux et disposent d'infrastructures d'exportation efficaces ainsi que l'accès au financement. A cet égard, une récente mission commerciale au Sénégal et en Côte d'Ivoire, sponsorisée par le CAE, a indiqué l'intérêt d'explorer davantage les opportunités d'exportation des mangues maliennes, particulièrement à partir de partenariats existants comme la société ivoiro-malienne à Sikasso.

⁵ Le CAE a financé un programme de recherche appliquée avec CIRAD. Ce programme visait à identifier les principales variétés de mouches de fruits infectant les principales zones de production, estimer l'intensité de l'infestation et proposer des méthodes de lutte.

B2b. Le Bétail et les Aliments Commerciaux

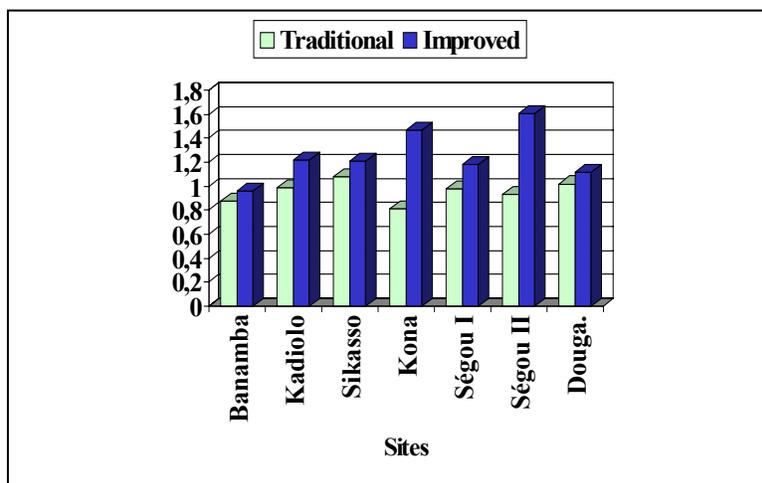
Le programme d'élevage du CAE était focalisé sur le développement de la filière aliment bétail. Il est admis que la réalisation d'augmentations durables dans le marketing et la vente d'animaux de qualité était le but ultime des activités du projet, les limites au niveau de la production dues aux contraintes nutritionnelles indiquaient que le développement d'une base solide pour une filière aliment bétail commercial basé sur le marché était la priorité à court terme. Cela était considéré comme étant la meilleure approche pour réaliser au fil du temps des augmentations durables de valeur-ajoutée tant pour les produits animaux que pour les marchés de matières premières pour les aliments.

Il y a une forte demande pour les aliments bétail. Cependant, les producteurs ont peu d'expérience dans l'utilisation de rations équilibrées et dans la maîtrise des coûts de production. En plus, les opérateurs de parcs d'embouche accordent peu d'attention à la gestion des régimes d'embouche basés sur une demande spécifique sur le marché. Cela devient un facteur de plus en plus important à mesure que les prix des aliments augmentent en tant que pourcentage des coûts globaux de production, ce qui est généralement le cas à mesure que l'utilisation d'aliments commerciaux mixtes augmente.



Par conséquent, les efforts ont été initialement focalisés sur les utilisateurs d'aliment et sur l'identification des caractéristiques et de la structure de la demande d'aliments bétail commerciaux. Plus de 300 producteurs dans les régions de Bamako, Koulikoro, Ségou et Sikasso ont été formés, à travers des sessions formelles en classe et la participation à des tests de démonstration pour l'alimentation, à l'utilisation d'aliments complets et équilibrés sur le plan nutritionnel ainsi que dans les techniques de base de gestion des coûts de production. Les producteurs ont vite reconnu qu'ils utilisaient fréquemment trop de concentrés coûteux, riches en protéines et des quantités inadéquates de fourrage, généralement de très mauvaise qualité.

Test de Démonstration d'Aliments – Gains Journaliers Moyens (kg/j)



Les opérateurs de parc d'embouche contrôlaient ou géraient rarement les coûts de production ou connaissaient leurs marges bénéficiaires. Après les deux cycles d'embouche de 90 jours, une comparaison des pratiques d'alimentation améliorée utilisant une ration équilibrée, composée de concentré de maïs et de fourrage, avec les pratiques traditionnelles utilisant une ration composée de tourteaux de graines de coton et du fourrage disponible, a clairement démontré aux producteurs que les gains maximum pouvaient être réalisés en 60-65 jours, au lieu des 90 jours habituels, et que les animaux nourris avec des rations équilibrées étaient meilleurs à ceux nourris selon les méthodes traditionnelles.

Pour les producteurs qui ont participé aux tests de démonstration, les avantages liés à l'utilisation d'aliments équilibrés commerciaux étaient évidents. La question était de savoir où acheter de tels aliments et à quels prix ? Pour les autres, les résultats des démonstrations étaient diffusés à la télévision nationale ainsi que par le vaste réseau malien de radios rurales. Les efforts étaient focalisés sur les producteurs d'aliments.

Production Basée sur le Marché avec Réussite



COPRAV est une petite unité de production d'aliment basée à Ségou ayant une longue expérience dans la production d'aliments mixtes pour la volaille et plus récemment pour les bovins et les petits ruminants. Les tests d'alimentation organisés par le CAE pour démontrer les gains de productivité obtenus grâce à l'utilisation d'aliments équilibrés et mixtes de qualité ont considérablement stimulé l'intérêt des producteurs de bétail. Cette demande accrue des aliments de production ciblés a donné l'occasion à la COPRAV de capturer des parts de marché additionnelles à travers l'introduction d'une nouvelle ration d'embouche à base de maïs pour les bovins et les petits ruminants.

Sayon Samaké, propriétaire-opérateur de la COPRAV a déclaré, « Je n'avais vraiment aucun plan de développement de la COPRAV », j'avais besoin non seulement d'assistance technique, mais aussi des conseils sur la gestion d'entreprise et le financement et heureusement CAE est venu au secours. Il m'a non seulement aidé à formuler un nouvel aliment et à établir un système de contrôle de qualité, mais aussi, il m'a aidé à développer un programme de marketing et de ventes ainsi qu'une stratégie d'investissement. Nous avons commencé ces activités en janvier 2002 et en avril mes ventes totales avaient **plus que doublé**.

Le nouvel aliment, beaucoup apprécié par mes clients, a aussi plus que doublé mes ventes de d'aliments traditionnels à cause des débouchés de ventes en détail à Sikasso et Bamako, ainsi que la promotion des premières exportations vers le Burkina Faso et la Mauritanie. Les clients ont aussi commencé à demander que je produise un aliment concentré pour la production de lait.

Pour me permettre de profiter de ces opportunités de nouveaux marchés, je suis en train de re-investir la majeure partie de mes bénéfices augmentés dans l'achat de matières premières supplémentaires pour produire plus d'aliments et de meilleure qualité. CAE est aussi en train de m'aider à développer une étude de faisabilité visant à agrandir mon entreprise, améliorer la gestion et promouvoir les relations avec d'autres institutions financières éventuelles. J'espère que le partenariat entre COPRAV et CAE continuera. »

La demande existe pour les aliments bétail commerciaux de qualité, les estimations allant de 100.000 à 600.000 tonnes par an. Il est très probable que la demande réelle tende vers la limite inférieure de cette fourchette et dépende beaucoup des prix. Pour satisfaire cette demande, CAE a sollicité l'intérêt des producteurs privés d'aliments commerciaux dans les régions de Ségou et

Sikasso pour produire et commercialiser, d'abord sous l'encadrement du CAE et de l'IER, un aliment formulé pour l'embouche des bovins et des petits ruminants. Un seul producteur d'aliment a été jugé capable d'entreprendre le test de marché et, s'il réussit, de continuer la production d'aliment après la période de test. La COPRAV, Coopérative de Production d'Aliment Volaille, basée à Ségou a été choisie pour exécuter le test de marché. Le test a commencé en janvier 2002 avec la production de rations à base de maïs. A ce jour, la COPRAV a produit plus de 360 tonnes, ce qui représente, selon les enquêtes sur le terrain menées auprès des producteurs utilisant cet aliment, approximativement 1.500 têtes de bétail et 5.000 têtes de bovins engraisées. Par ailleurs, la campagne de publicité-marketing montée pour introduire ce nouvel aliment a placé la COPRAV « sur la carte », lui permettant de faire plus que doubler ses ventes totales, tous produits confondus.

La demande d'aliments bétail commerciaux et l'adoption de pratiques améliorées de gestion de l'alimentation sont finalement déterminées par le marché pour les animaux et les produits finaux d'origine animale. A cet égard, le projet a appuyé une gamme d'activités pour promouvoir la vente d'animaux de qualité dans les principaux marchés nationaux (développement de plans de marketing avec plusieurs coopératives d'embouche), la diversification des marchés d'exportation et des produits d'élevage (tests d'exportation au Ghana et au Sénégal) et une révision des accords bilatéraux d'exportation entre le Mali et ses principaux partenaires commerciaux de la sous-région. Cette révision a abouti à une grande mission diplomatique au Bénin, au Togo, au Ghana, au Sénégal et en Côte d'Ivoire pour promouvoir le commerce sous-régional dans la filière bétail et produits d'élevage, avec comme point culminant un forum régional sponsorisé par le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche et l'USAID. Ce forum, tenu à Bamako en juin 2003, cherchait à encourager une nouvelle dynamique de commerce sous-régional des produits d'élevage. Ses résultats et impacts seront suivis par SEG-USAID et le nouveau Projet de Commerce financé par l'USAID.

B2c. Les Céréales – Riz et Maïs

Les interventions du CAE dans la filière des céréales se sont focalisées sur la fourniture de produits de qualité et sur l'accroissement de l'offre de produits transformés sur les marchés nationaux et, si possible, régionaux où la demande augmente constamment.

Dans le cas du riz, la stratégie de base était de vendre du riz de qualité à des prix plus élevés dans des marchés sélectionnés, en augmentant les rendements de décorticage d'un produit fini à valeur-ajoutée grâce à l'adoption des technologies d'usinage, l'amélioration de l'emballage et de l'étiquetage et le développement d'entreprises de décorticage de tailles moyenne et grande. Pour le maïs, la stratégie était d'augmenter les ventes de meilleurs produits à base de maïs à des prix plus élevés grâce à l'amélioration de la transformation de la farine de maïs, l'augmentation de la durée de vie sur les rayons (moins de perte), l'emballage et la promotion du marketing des produits finis, l'identification de nouveaux marchés et le renforcement des capacités de gestion conduisant au développement d'entreprises viables de transformation du maïs.

Concernant le riz, quatre sites à l'Office du Niger ont été identifiés sur la base d'une évaluation des capacités des transformateurs locaux pour utiliser efficacement des équipements améliorés de transformation du riz. Dans le cas du maïs, deux petites minoteries fonctionnelles dans la zone de Koutiala ont été choisies pour tester des équipements localement fabriqués pour la dégermage

du riz dans la production de brisures et de farine de maïs, des produits particulièrement demandés dans la région de Kayes.

Dans le cas du riz, la démonstration de paquets d'équipement capables de produire un produit fini de qualité et homogène visait deux objectifs principaux. Le premier était d'évaluer si des équipements adaptés aux conditions locales (sur les plans opérationnels et des prix) pouvaient être gérés par des transformateurs locaux de riz de qualité pour les marchés locaux. Le deuxième était de déterminer les opportunités d'exportation de riz malien de qualité dans les marchés sous-régionaux.

Avec l'appui du CAE, une nouvelle marque « Etoile du Delta » a été créée pour le riz de qualité transformé et commercialisé par les minoteries encadrées par le CAE pour le test des marchés nationaux. Plus de 450 tonnes de riz de qualité ont été produits par ces unités sur une période de deux ans pour une demande annuelle estimée à plus de 10.000 tonnes pour les marchés nationaux et plus de 900.000 tonnes pour les marchés sous-régionaux. Ce riz a été hautement apprécié sur les marchés locaux (Bamako), avec des quantités limitées exportées en Mauritanie. Cependant, il est à noter que l'enquête du CAE sur les marchés sous-régionaux (Ouagadougou, Bobo Dioulasso, Bouaké, Abidjan, Dakar) a indiqué que le riz malien de qualité n'était pas compétitif à cause des importations subventionnées de variétés asiatiques. La compétitivité concernait principalement le riz de meilleure qualité pour un produit malien comparable, ainsi que les « perceptions sur les coûts » liés aux incertitudes concernant la régularité de l'offre et les quantités totales disponibles pour l'exportation.

L'impact du CAE sur l'augmentation de la transformation du riz dans la zone Office du Niger s'est élargi bien au-delà des quatre sites de démonstration sponsorisés. En terme de production totale au cours des ces trois dernières années, trois unités de transformation sponsorisées par le CAE ont produit environ 5.400 tonnes d'un riz de qualité moyenne, alors que les petites unités de transformation dans la même zone qui ont acheté des équipements recommandés par le CAE ont produit près de 12.700 tonnes. La GDCM, une unité industrielle de transformation ayant bénéficié de l'assistance technique et en développement d'entreprise du CAE, ont produit plus de 18.000 tonnes.



"Etoile du Delta" emballé pour le test de marché

En terme de d'améliorations durables de la qualité du riz, les résultats étaient mitigés. Les paquets d'équipement recommandé par le CAE ont démontré leur capacité à produire un produit de qualité supérieur dans les conditions locales. Les tests de marketing ont clairement démontré que la demande locale pour un tel produit existe. Les 450 tonnes de « Etoile du Delta » produits pendant le test de deux ans se sont vendus rapidement avec des marges considérablement plus élevés que ceux du riz de qualité moyenne. Cependant, malgré ces facteurs positifs, les transformateurs ne voulaient pas continuer à le produire de façon routinière.

En fait, les transformateurs étaient réticents à investir le temps et l'argent nécessaires pour spécialiser leurs opérations dans la production de produit de haute qualité. Ils considéraient ce changement comme étant risquant, les mettant à la merci d'une clientèle inconnue. Par ailleurs, ils étaient handicapés par leur manque de bon sens en matière d'entreprises formelles, le manque de stratégie entrepreneuriale commerciale, de sens du marketing et techniques de développement de marchés et le manque d'accès au financement. Présentement, certains transformateurs sont prêts à répondre à des demandes spécifiques de riz de qualité, mais sont apparemment réticents à

Test de Marketing – « Etoile du Delta »

(Commentaires de Siné Sangaré, porte-parole de 17 vendeurs en gros ayant participé au test de marketing)

« Ayant participé au test de marketing du nouveau riz de qualité, « Etoile du Delta », nous sommes certains que ce riz changera la perception de notre clientèle sur le riz local. Si les transformateurs nous donnent la garantie qu'ils continueront à nous approvisionner avec ce produit de qualité, même nos clients les plus exigeants n'achèteront plus le riz importé. Tous nos clients préfèrent le riz local, mais à cause de sa mauvaise qualité, ils achètent du riz importé.

Pour nous, le problème fondamental du riz local est la mauvaise qualité de la transformation. Il est très important d'améliorer l'image de ces variétés locales, particulièrement le Gambiaca, dont le goût et la présentation sont très appréciés par les consommateurs. Par exemple, les 10 tonnes de « Etoile du Delta » que vous m'avez donné pour le test de marketing ont été vendues à bord du camion, avant le déchargement. En effet, la grande majorité de mes détaillants pensaient que ce riz était importé et que je l'ai remballé dans des sacs locaux. J'ai vendu ce riz à 300 FCFA le kilo, contre 240 FCFA le kilo pour le riz de qualité moyenne. Le prix au détail se situera entre 325 et 350 FCFA le kilogramme.

Si on tenait compte de mon opinion, je suggérerais que le CAE re-orienté toute son énergie vers l'assurance que ce produit soit toujours disponible. Nous savons que notre clientèle achètera tout ce que nous pourrions fournir. C'est le meilleur service que nous puissions rendre pour la promotion du riz malien. Personnellement, je suis très fier de faire partie de ces tests de marketing, mais il est très important qu'ils soient poursuivis pour que le riz malien puisse remplacer le riz de qualité importé sur le marché national.

En plus, nous sommes conscients que l'appui que fournit le CAE pour la promotion de la production de riz local de qualité a un impact commercial positif sur la filière riz, nous permettant d'être compétitif non seulement localement dans les segments de marchés de qualité, mais aussi dans l'exportation du riz malien vers les pays voisins. Le CAE a clairement démontré qu'il est possible de produire du riz de qualité à Niono.

prendre l'initiative de développer une clientèle domestique permanente pour un produit de qualité qui justifierait la spécialisation de leurs opérations de transformation. Il est à noter que les unités de décorticage recommandées par le CAE ont démontré une rentabilité, même en fonctionnant dans un contexte de service décorticage pour un produit de « qualité standard », en plus du fait d'offrir la possibilité de produire un calibreur/trieur par des forgerons locaux.

En ce qui concerne les exportations sous-régionales, jusqu'à ce que les opérateurs soient prêts à entreprendre de telles initiatives en réponse à une demande intérieure existante, il est très improbable, avec toutes ses difficultés, qu'elles se produisent en réponse à une demande sous-régionale. En plus, la pénétration de niches de marchés sous-régionaux exigera des investissements substantiels et l'accès à de grandes quantités de riz paddy de qualité pour produire des économies d'échelle telles que le riz malien puisse concurrencer dans des marchés sous-régionaux hautement compétitifs, dominés par le riz asiatique importé et subventionné, où la demande pour un produit de qualité est estimée à entre 0,9 et 1 million de tonnes par an.

Le Maïs



Moulin Karangana: équipement de dégermage localement produit, adapté techniquement par le Laboratoire de Technologie Alimentaire de l'Institut d'Economie Rurale sous contrat CAE.

Le maïs est une autre céréale localement produite dont la production a plus que triplé au cours de la décennie écoulée, grâce en grande partie aux efforts de la CMDT pour diversifier la production dans ses zones cotonnières traditionnelles. En terme de demande locale pour les produits transformés à valeur ajoutée et à base de maïs, la demande réelle est estimée à environ 1.500 tonnes par an, composée essentiellement de farine et de brisures. Cependant, une des contraintes majeures limitant la demande est le haute teneur en germe dans les produits transformés, ce qui réduit la durée de vie des produits à base de maïs sur les rayons et limite les utilisations alternatives, par exemple dans la brasserie.

Le CAE s'est attelé à l'amélioration des produits à base de maïs et à valeur-ajoutée pour satisfaire la demande locale à travers des activités de renforcement des capacités entrepreneuriales et techniques au niveau de deux minoteries de maïs dans la zone de Koutiala. Des contacts commerciaux ont été facilités par le CAE entre les meniers et les principaux vendeurs de céréales en

gros pour déterminer leur intérêt pour le marketing de farine et de brisures de maïs dégermé. Vingt vendeurs de gros ont exprimé leur intérêt, indiquant qu'ils achèteraient approximativement 145 tonnes de maïs dégermé, composé d'environ 90% de brisures et 10% de farine avec une valeur de vente en gros d'environ \$65.000.

A travers la collaboration avec le Laboratoire de Technologie Alimentaire de l'Institut d'Economie Rurale, des manufacturiers locaux d'équipement et les minoteries participantes, des équipements de dégermage localement produits ont été modifiés et raffinés pour accroître leur efficacité pour l'utilisation de variétés locales de maïs. En plus, le CAE a aidé à la fourniture d'emballages et d'étiquettes ainsi que la publicité pour le test de marketing. Plus de 200 tonnes de produits transformés à base de maïs ont été vendus au prix de gros d'environ 220 FCFA par kilogramme, soit plus de 20% supérieur au prix de produits similaires non dégermés, alors que les prix de détail variaient entre 225 FCFA par kilo à Koutiala et 300 FCFA à Mopti.

Après le test de marketing, le CAE a fourni des appuis-conseils en développement d'entreprises et la formalisation des contacts entre les minoteries et les institutions financières locales. L'appui continu en marketing a également été fourni à travers des foires céréalières sponsorisées par le CAE. Une ONG locale, Afrique Verte, dans le cadre d'un contrat avec le CAE pour l'assistance technique en marketing, a vite reconnu les potentialités commerciales des produits à base de maïs dégermé et des mécanismes formalisés pour accorder le crédit aux meniers sous forme de fonds de roulement pour l'achat de maïs en gros ainsi que les matériaux d'emballage et d'étiquetage.

Les tests de transformation et de marketing ont permis au personnel de technologie alimentaire et aux fabricants et meniers locaux de perfectionner les équipements locaux et répondre à la demande locale de brisure et de farine de maïs transformé. La formation en esprit d'entreprise, les séminaires et ateliers locaux de formation ont permis au personnel du CAE et à ses partenaires de renforcer leurs capacités de gestion d'entreprise et de diffuser les résultats des tests de transformation et de marketing auprès de plus d'une douzaine de minoteries similaires.

En raison de la nature évolutive de la demande locale, tant en terme de caractéristiques physiques que d'utilisations culinaires ainsi que l'investissement et la capacité technique nécessaires à la mise en place et la gestion d'une minoterie industrielle sophistiquée, CAE a recommandé que, à court terme, la priorité soit donnée au développement des petites unités. Cette approche est considérée comme étant la plus appropriée pour développer une capacité professionnelle locale en vue de : gérer et assurer la qualité du produit ; développer le savoir-faire entrepreneurial pour gérer des unités industrielles plus grandes et plus sophistiquées ; évaluer et analyser la demande et les exigences et préférences des consommateurs ; comprendre l'organisation des canaux de marketing et de distribution ; et développer et exécuter des stratégies efficaces de publicité/marketing. Cette approche a ses limites en ce sens qu'elle ne va pas permettre de donner rapidement des capacités de production-transformation pour offrir de grandes quantités de produits homogènes de qualité convenables pour les marchés d'exportation. Cependant, développer un certain degré de réussite dans la gestion d'une entreprise focalisée sur les marchés locaux, est considéré comme étant un préalable pour la gestion de tels marchés sous-régionaux et les autres marchés d'exportation.



Conservation de pommes de terre à Bogotière

B2d. La Pomme de Terre

La stratégie du CAE d'augmenter la valeur-ajoutée de la filière pomme de terre était basée sur une meilleure organisation des producteurs pour qu'ils aient accès aux intrants en temps opportun, particulièrement les semences, les engrais, les pratiques de stockage post-récolte ainsi que l'accès aux informations courantes sur les marchés afin de mieux organiser les ventes. En raison de l'augmentation dramatique des prix de la pomme de terre sur le marché pendant les quatre à cinq mois suivant la récolte, l'adoption de bonnes pratiques de gestion du produit post-récolte était considérée par le CAE comme étant l'approche la plus pratique pour que les producteurs réalisent de

meilleures marges bénéficiaires. Pour une filière qui génère plus de \$9 millions par an, l'adoption de bonnes pratiques de gestion post-récolte pour seulement 10% de la production annuelle totale pourrait potentiellement ajouter plus de \$1,5 million aux revenus annuels en valeur ajoutée.

Investissement pour le Futur

Karim Traoré produit de la pomme de terre depuis 10 ans à Bogotière, un village situé à environ 20 km de Sikasso. Après la formation et les efforts fournis par le CAE et ACOD (contractant du CAE), une ONG locale, pour mettre en place une organisation professionnelle de producteurs de pomme de terre, Karim est devenu membre du nouveau groupement des producteurs de pomme de terre. Pendant plus de deux ans il a systématiquement suivi les conseils techniques du CAE et de ses partenaires et a considérablement augmenté ses revenus nets.

En 2002, Karim a conservé 8 tonnes de pomme de terre pendant 6 mois, avec un taux de perte de seulement 6%, qu'il a ensuite vendues sur le marché local. Avec son bénéfice, il a acheté à l'avance pour \$300 de semences de pomme de terre pour l'année suivante (2003), \$1.500 pour achever la construction de sa nouvelle maison, \$100 pour les frais scolaires de ses deux filles et \$2.500 pour l'achat d'une parcelle de terre à usage d'habitation dans la ville de Sikasso, comme investissement. « Le CAE m'a donné les moyens de préparer l'avenir de ma famille »



Karim Traoré et son magasin amélioré de pomme de terre construit selon le modèle du CAE

L' amélioration des pratiques de conservation post-récolte grâce à l'utilisation des caisses en

bois, l'application d'un agent anti-germe et le stockage des caisses dans des magasins bien ventilés a permis aux producteurs de réduire les taux moyens de perte de 30% à 8% sur une période de conservation allant jusqu'à 6 mois. Si on n'utilisait que des caisses en bois, les taux de perte se réduisaient à 10%. Cependant, il est important de remarquer que ces taux de perte dépendent de l'utilisation de bonnes pratiques de production, c'est-à-dire, utiliser les variétés les plus adaptées, Claustar, et minimiser l'utilisation des engrais. L'utilisation des engrais au-delà des quantités recommandées, qui augmente en fait la taille du tubercule, réduit considérablement la propriété pour la conservation. En effet, les meilleures pratiques de gestion post-récolte ont très peu d'impact sur la réduction des taux de perte en conservation lorsqu'on a utilisé des taux élevés d'engrais. Lorsque de bonnes pratiques culturales sont combinées à de bonnes pratiques de gestion post-récolte, et un marketing en temps opportun, les revenus peuvent augmenter de 2-3 fois plus qu'avec les pratiques traditionnelles. Les analyses préliminaires de rentabilité des opérations de production-conservation-marketing suivant les pratiques recommandées par le CAE ont montré une augmentation des marges bénéficiaires de plus de 50%. Dans le cas du magasin de démonstration à Bogotière, 37,5 tonnes de pomme de terre achetées à 125 FCFA et vendues après 5 mois de conservation, ont produit un bénéfice net de plus de \$6.000.

Pour faciliter le marketing et les ventes de pomme de terre dans les 10 villages collaborant avec le CAE et son partenaire contractuel AMATEVI, une ONG locale spécialisée dans le développement de techniques nouvelles et améliorées pour la production et la conservation de la pomme de terre et dans la formation des producteurs pour l'adoption de ces techniques, des contacts commerciaux ont été établis entre les représentants des associations villageoises de producteurs et des commerçants en gros locaux et nationaux. Ces contacts ont permis aux producteurs des 10 villages de vendre 2.600 tonnes de pomme de terre à la récolte et 120 tonnes 4 mois après la récolte (dont 59 tonnes ont été conservées selon les recommandations du CAE).

La Réussite Collective

Le groupement des producteurs de pomme de terre du village de Bogotière gérait le magasin de démonstration financé par le CAE. En 2002, ils ont conservé plus de 31 tonnes de pomme de terre pendant 4 mois avec un taux de perte d'environ 8%. Le groupement a vendu 28 tonnes à environ \$13.000 (contre environ \$7.000 s'il les avait vendus au moment de la récolte). Sur son bénéfice d'environ \$4.500, le groupement a dépensé \$100 pour l'impression des cartes de membre (qu'il a ensuite vendues aux membres avec bénéfice); réparé environ 500 caisses de stockage pour \$1.000; payé une avance de \$1.000 pour les semences de pomme de terre au profit de ses membres pour l'année suivante; fait un don de \$1.000 au village comme aide pour la construction de deux nouvelles salles de classe à l'école primaire du village et \$200 pour une fête traditionnelle; ouvert un compte d'épargne pour le groupement avec un dépôt initial de \$1.200.



Préparation des pommes de terres a vendre à Bogotière

B2e. Echalotes Séchées

La production d'échalotes séchées est une activité traditionnelle des groupements de femmes productrices sur le Plateau Dogon depuis plusieurs années, avec une production annuelle moyenne d'environ 25.000 tonnes. Renforçant plus de 10 ans d'assistance technique fournie par la Coopération Technique Allemande, le CAE a été sollicité pour appuyer les groupements de femmes productrices dans la zone de Bandiagara pour améliorer le marketing et les ventes d'échalotes séchées. Une étude diagnostique rapide a révélé que les problèmes majeurs se situaient au niveau de la qualité du produit, du

conditionnement, de l'emballage et du marketing.

En plus, la plupart des membres des associations ne possédait pas les concepts de base des pratiques (commerciales) entrepreneuriales, ni les notions élémentaires de comptabilité, ni les notions de la gestion des stocks.

Pendant une période de trois ans, l'appui du CAE, en collaboration avec des partenaires techniques locaux et des ONG, a permis de former plus de 1.300 membres des 35 groupements de femmes productrices dans les principes de base de l'entrepreneuriat et de la comptabilité. Des techniques améliorées de séchage et de contrôle sanitaire ont été introduites, de même que des pratiques meilleures de conservation. Des emballages plus professionnels et plus attractifs ont été



Le Stand de l'Association à la Foire Agricole de Mopti

développés et fournis. Pour renforcer le marketing et la promotion du produit, le CAE a aidé les représentants des associations à participer à des foires agricoles nationales afin de commercialiser leurs produits au niveau local, et en collaboration avec les partenaires locaux, le CAE a commencé à évaluer les opportunités de marché au niveau sous-régional pour l'échalote séchée. Des visites et des discussions avec des importateurs grossistes de légumes en Côte d'Ivoire et en Guinée ont indiqué qu'il y a une demande dans tous ces deux pays. Les grossistes de la Côte d'Ivoire se préparaient à finaliser des commandes d'échalotes séchées avec les productrices de Bandiagara, lorsque les hostilités ont éclaté, provoquant l'arrêt des négociations. En Guinée, le problème majeur avait trait aux difficultés de convertibilité de la monnaie locale, le franc guinéen, avec le franc CFA. Le récent arrêt des hostilités en Côte d'Ivoire devrait permettre la reprise des négociations entre les grossistes de Bouaké et les productrices de Bandiagara. Il est nécessaire de continuer à développer le marché guinéen.

Echantillon de Résultats du CAE : Identifier et Tester les Nouvelles Opportunités Commerciales

Indicateur	Total des Cibles Ans 1-5	Résultats Totaux Ans 1-5	Résultats Totaux comme % des Cibles Taux	Remarques Finales
Tonnes de manges exportées	2 100	2 369	113%	L'accès au financement reste un problème
Tonnes des échalotes séchées vendues	34	88	259%	Une forte demande nationale a dépassé les prévisions
Visites et prise de contact commerciale	17	65	382%	Pendant les trois dernières années les efforts ont été focalisés sur l'augmentation du part de marché pour les agro-entrepreneurs maliens. Un accent particulier a été mis sur le riz, le bétail, les manges et les pommes de terre, dans ce cadre CAE a facilité la promotion des produits à travers le support des agro-entrepreneurs à participer aux foires agricoles nationales, régionales et internationales
Nombre des testes de marché	15	30	200%	En plus des tests pour le riz et l'échalote, les promoteurs ont eu l'occasion à tester leurs produits pendant les foires et manifestations agricoles grâce au soutien du CAE.

B3. Promouvoir l'adoption de technologies compétitives de production et de transformation par les agro-entrepreneurs maliens

B3a. Les Mangues

Un des facteurs majeurs qui limitent l'intégration et la coordination effectives des fonctions d'offre-marketing dans la filière des mangues commerciales est l'absence pratique de producteurs-exportateurs. Des mesures réglementaires de plus en plus contraignantes pour l'importation des mangues sur les marchés européens traditionnels des produits maliens font qu'il est plus important que ces liens commerciaux soient renforcés pour que les vergers de mangues fournissent non seulement des produits de qualité qui répondent aux normes des marchés, mais aussi, qu'ils soient gérés de manière à assurer que les pratiques de production



fournissent des garanties de traçabilité des produits, spécifiquement par rapport à l'utilisation des engrais, des insecticides et autres intrants non biologiques.

Un des problèmes les plus sérieux auxquels les producteurs de mangues maliennes sont présentement confrontés est l'expansion des mouches de fruits (*Certitis cosyra*) supposées avoir infecté jusqu'à 50% des vergers maliens. En plus, à cause de la nature insidieuse de l'infestation, les mangues infectées peuvent paraître saines, la détection sur les mangues exportées peut aboutir à la condamnation et à la destruction de cargaisons entières, l'exportateur payant tous les frais, en plus d'amendes éventuelles.

A cause des contraintes sérieuses que pose ce problème pour les exportateurs et producteurs de mangues maliennes, le CAE a mené une série d'études en collaboration avec le CIRA et l'IER, destinées à identifier la (les) principale(s) espèce(s) de mouches de fruits infestant les vergers maliens, la prévalence de l'infestation et les procédures efficaces de lutte biologique. L'IER envisage de vérifier les protocoles de lutte afin que de vastes activités vulgarisation puissent commencer, en informant et promouvant auprès des producteurs et exportateurs l'application de méthodes appropriées de lutte.

Cependant, l'infestation par les mouches de fruits n'est qu'un du nombre croissant de problèmes liés à la production auxquels les exportateurs de mangues maliennes seront probablement confrontés à l'avenir au fur et à mesure que les réglementations de l'exportation deviennent plus exigeantes. D'importance particulière sont les changements en cours de préparation dans les

principaux marchés européens visant à commencer l'application stricte des procédures de traçabilité des fruits et légumes frais importés. L'absence pratique d'intégration verticale au sein de la filière implique que les exportateurs doivent commencer à renforcer leurs relations avec leurs producteurs et leur fournir, de façon systématique, les informations techniques et les incitations financières nécessaires à l'application de pratiques de production qui permettront d'assurer l'offre de mangues de qualité acceptable et compétitive pour l'exportation future.



Piège de mouche de fruit avec pheromone



Station de conditionnement

Pour améliorer l'homogénéité, la présentation et la qualité générale des mangues d'exportation, le CAE a initié un programme global de formation à l'intention des producteurs, des agents de récoltes et des transporteurs. Ce programme, facilité par des spécialistes internationaux et locaux, a permis de donner aux auditeurs des informations techniques et pratiques et d'organiser des voyages dans des vergers pour y démontrer des pratiques

améliorées de production et de récolte. Les efforts du CAE visant à améliorer la qualité et la présentation des fruits sur le marché ont également été élargis au stade final du conditionnement par les exportateurs. CAE a recruté un consultant international spécialisé en marketing des fruits et légumes d'exportation pour travailler avec un groupe de grands exportateurs pour améliorer leurs méthodes de préparation, de conditionnement, de contrôle de qualité, d'emballage, de présentation et d'expédition. Ces efforts étaient focalisés sur l'assistance en vue de prendre pied dans les nouveaux marchés européens, particulièrement ceux d'Angleterre, de Hollande et d'Allemagne.

La qualité des produits et leur présentation sur le marché se sont considérablement améliorées pendant la période de l'assistance du CAE et les efforts du CAE visant à améliorer la communication entre les exportateurs et leurs partenaires européens ont considérablement amélioré la coordination de l'offre avec la demande, réduisant ainsi les offres excédentaires.

Beaucoup des améliorations proposées et démontrées par le CAE pour améliorer la qualité des produits ont été adoptées par les producteurs, les transporteurs et les exportateurs. Même aujourd'hui, les pratiques de conditionnement pré-expédition de la plupart des exportateurs portent les marques indéniables de la formation donnée par le CAE, particulièrement en terme de procédures visant à assurer l'homogénéité de la couleur et de la taille et en terme d'amélioration de la présentation sur le marché, tel que l'emballage et l'étiquetage. Malgré ces réussites, il est à noter que collectivement, elles ont et n'auront probablement d'impact que sur un pourcentage relativement faible des volumes totaux potentiellement exportables, concernant pour la plupart des cargaisons aériennes, pendant de courtes périodes, destinées à des marchés plus importants. Comme précédemment indiqué, le progrès principal des évolutions futures dans le secteur seront probablement basées sur la création de joint-ventures régionales, combinant les avantages comparatifs des compagnies d'exportation non-maliennes avec ceux des entreprises de production commerciales maliennes, pour exploiter plus efficacement le transport maritime en direction des marchés européens. Il est à noter que les initiatives actuelles visant à élargir et améliorer les communications routières au Mali permettront sans doute d'élargir le marché local, en reliant davantage les zones de production du sud aux marchés du nord et auront un impact positif sur l'augmentation de la consommation intérieure.

B3b. L'Élevage et les Aliments Commerciaux

La plupart des entreprises dans la filière de l'élevage opèrent dans le secteur informel et, par conséquent, ne sont pas guidées par des procédures et politiques qu'on pourrait estimer orthodoxes selon les normes d'entreprise formelle. Cependant, le renforcement des capacités des opérateurs commerciaux dans la filière pour les rendre plus compétitifs dans les marchés locaux et sous-régionaux exige qu'ils adoptent des pratiques de gestion plus formelles et pour cela, il fallait convaincre la majorité. L'adoption de pratiques entrepreneuriales plus transparentes posait le risque, pour beaucoup d'opérateurs commerciaux, qui, pour la plupart, profitaient de la façon traditionnelle d'entreprendre sans réglementation et sans taxes. Néanmoins, beaucoup des aspects techniques et de gestion dont le CAE a fait la promotion pour améliorer l'efficacité et, éventuellement, la compétitivité des opérations d'alimentation/marketing du bétail, ont été adoptés parce que leurs impacts financiers n'étaient pas immédiatement apparents pour les acteurs externes (gouvernement et famille) et parce qu'elles marchaient bien.

En terme d'amélioration de la gestion des programmes d'alimentation, après des tests de démonstration la grande majorité des opérateurs de parcs d'embouche ont adopté des techniques pour réduire le coût global de l'alimentation en utilisant les rations recommandées par le CAE et l'IER. Par ailleurs, l'alimentation des animaux en groupe pour que chaque animal ait amplement accès aux aliments, a considérablement augmenté les gains moyens. La plupart des économies étaient réalisées, grâce à la réduction de la quantité de l'aliment concentré de l'HUICOMA habituellement administré et une augmentation de l'utilisation des fourrages, particulièrement le foin. Sur les sept coopératives d'embouche/marketing ayant participé aux tests de démonstration, toutes ont produit des plans d'affaires pour les activités de l'année suivante et trois de ces plans, contenant des demandes de prêts à court terme, ont reçu des réponses favorables auprès des banques locales.



Adama avec sa camionnette nouvelle

Jamais trop Vieux pour Apprendre

« Je m'appelle Adama Togola, je suis l'un des gérants senior de la COBAS, une coopérative spécialisée dans l'embouche et l'exportation du bétail. Je suis opérateur de parc d'embouche depuis plusieurs années, mais au cours de ces dernières années, je n'ai jamais eu des bénéfices aussi élevés et cela grâce au CAE.

Par le passé, je gérais mon parc d'embouche comme la plupart des opérateurs traditionnels à Sikasso. J'achetais des animaux maigres et de grandes quantités de son de riz et de tourteaux de coton pour l'embouche. Pendant le jour, je faisais paître mes animaux dehors et les soirs je les mettais dans l'enclos et leur donnais du son de riz et du tourteau de coton, au choix libre. J'ai géré mon parc de cette manière pendant des années et pendant des années mes bénéfices sont restés pratiquement sans changement.

Ensuite, en juin 2000 j'ai souscrit à un programme de formation sponsorisé par le CAE sur les techniques d'alimentation à l'intention des opérateurs de parc d'embouche. Ce programme qui était centré sur les pratiques améliorées d'alimentation, la formulation des rations et la maîtrise des coûts de production, a complètement changé la façon dont je gère mon entreprise présentement.

Ces nouveaux concepts me permettent de construire un nouveau parc éloigné de la cour de ma maison. La première année, j'ai gagné assez d'argent pour construire un puits et acheté une camionnette pick-up d'occasion pour le transport des aliments. Cette année, j'ai pu remplacer la pick-up par une autre plus neuve à quatre roues motrices.

J'envisage d'agrandir mon entreprise très prochainement. Avec les conseils et l'assistance du CAE, j'ai récemment finalisé un plan d'affaire en collaboration avec un cabinet de consultation local et je suis présentement en négociation avec une banque de la place. Grâce au CAE, j'ai une meilleure idée sur comment développer mon entreprise et les choses avancent petit à petit.

L'adoption de programmes d'alimentation pour satisfaire la demande de marchés d'exportation spécifiquement ciblés a permis à beaucoup d'opérateurs de parc d'embouche d'augmenter leurs marges bénéficiaires, en améliorant potentiellement leur compétitivité. Cependant, la perception répandue de taxes illicites le long de la plupart des voies d'exportation par les agents de réglementation des pays voisins importateurs a habituellement annihilé tous les avantages économiques liés à ces améliorations de l'efficacité de la production, diminuant en général la compétitivité de la viande de bœuf malien dans les marchés côtiers par, rapport aux produits animaux importés d'Amérique du Sud, d'Europe et d'Afrique du Sud.

En général, les opérateurs de parc d'embouche ont trouvé qu'ils sur-dosaient certains concentrés coûteux et qu'en diminuant ces quantités et en substituant avec des aliments faisant appel à la fonction intestinale, soit sous forme de foin ou de sous-produits de récoltes, les gains de poids étaient améliorés à moindre coût. En plus, les opérateurs ont commencé à demander des aliments à base de céréales, semblables à ceux utilisés dans les tests de démonstration, pour l'embouche des bovins et des petits ruminants.

En réponse à cette demande, le CAE, en collaboration avec la COPRAV, a développé et commercialisé des concentrés d'aliments testés à base de maïs pour l'embouche des bovins et des petits ruminants. Le test de commercialisation de cet aliment mixte a été initialement soutenu par un financement du CAE pendant ses six premiers mois de test.

Après cette période, COPRAV a assumé la responsabilité du financement total, retenant le nouvel aliment comme faisant partie de sa gamme standard d'aliments commerciaux.

Impact Environnemental Inattendu

« Je m'appelle Hamadi Diallo, je suis président de la Coopérative des Marchants de Bétail de Kadiolo. Pendant plusieurs années, je regardais les feux de pâturage locaux, une pratique locale répandue, avec une indifférence générale parce que j'étais toujours certain de pouvoir acheter des aliments commerciaux sur le marché pour nourrir mes animaux.

La Coopérative gère son propre parc d'embouche depuis trois ans, et depuis la fin du test de démonstration d'embouche mené par le CAE, nous réalisons des bénéfices élevés que nous n'avions jamais réalisés, grâce à une meilleure gestion des coûts de production à travers l'utilisation du foin et de la paille de riz dans nos programmes d'alimentation. Grâce aux démonstrations du CAE, nous avons vu de nos propres yeux que l'incorporation du foin dans la ration et le confinement total permettaient d'augmenter les gains en poids, tout en diminuant les coûts. En effet, dès le début des démonstrations du CAE sur l'alimentation, nous étions totalement contre la pratique du confinement total, mais aujourd'hui, nous avons cela comme pratique standard. C'est pour cette raison qu'en 2002, pour la toute première fois, nous avons coupé et stocké du foin qui nous permettait de réduire la quantité d'aliments concentrés coûteux. La réduction des coûts de l'alimentation de cette manière, tout en gardant la qualité de nos animaux engraisés nous a permis d'augmenter considérablement nos bénéfices sur les animaux vendus en Côte d'Ivoire.

Nous ne regardons plus avec indifférence les feux de pâturage. Préserver l'environnement est une chose, mais ne pas avoir de foin disponible pour nourrir nos animaux et aider à minimiser les coûts de production en est une autre. Maintenant nous combattons activement les feux de pâturage pour préserver notre foin et l'environnement.

En plus de la fourniture d'appuis technique et financier, le CAE a aussi fourni un appui en matière de gestion sous forme de campagnes de marketing, de publicité et de services aux clients. L'objectif était d'utiliser ce nouvel aliment comme moyen de renforcement des services de la COPRAV à ses clients. Des efforts considérables ont été faits pour établir des contacts périodiques avec les opérateurs de parc d'embouche utilisant le nouvel aliment pour évaluer sa performance sur le terrain, comment l'améliorer en terme de présentation et d'emballage et quels autres besoins d'aliments les producteurs avaient. De tels contacts ont donné l'occasion de discuter des questions d'aliment et d'alimentation avec les producteurs pour avoir une idée de leurs problèmes, contraintes et besoins. Il est devenu évident que les producteurs étaient intéressés par d'autres aliments pour des productions spécifiques, tel que la production de lait. La COPRAV a rapidement appris que de tels contacts donnaient des informations utiles pour le développement des marchés d'aliments et permettaient d'augmenter leur part de marché.



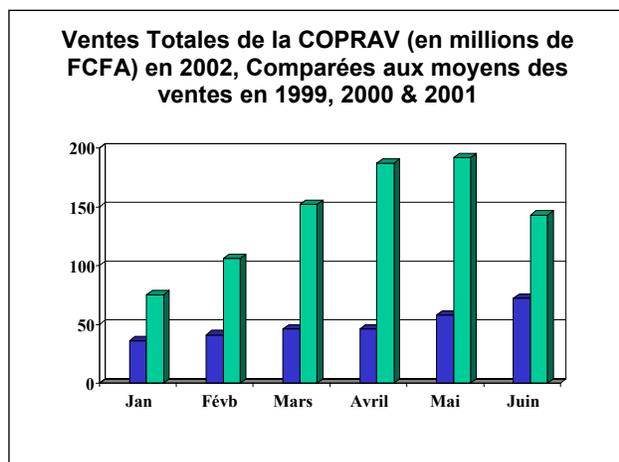
Hamadi, centre (voire page précédente)

Pour le développement futur de la filière aliment bétail, le CAE a aidé plus de 300 producteurs d'animaux dans la zone du projet à travers ses activités de formation et de développement d'entreprise pour améliorer la productivité et la rentabilité de leurs entreprises. En collaboration avec les spécialistes locaux en nutrition et production animale, le CAE a publié un manuel à trois tomes sur les pratiques améliorées de nutrition et d'alimentation du bétail et des petits ruminants, la production de lait et la production de poulets de chair et de pondeuses. Plus de 500 exemplaires de ces manuels ont déjà été vendus et il a été adopté par

le collège d'agriculture local pour ses cours.

Aujourd'hui, un nombre croissant de producteurs savent ce que c'est qu'une ration équilibrée, la composition d'un aliment commercial mixte de qualité, quels types d'amélioration de production peuvent être réalisées grâce aux bonnes pratiques d'alimentation et comment maîtriser les coûts de production.

Développer et vulgariser davantage ces idées est d'importance fondamentale pour le développement futur de l'industrie malienne d'aliments commerciaux et pour assurer la compétitivité de la filière élevage au Mali. L'adoption par les producteurs de pratiques entrepreneuriales plus formelles et généralement admises n'améliorera pas leur compétitivité productive seulement, mais aussi leur capacité à élargir et diversifier les canaux formels de commerce national et sous-régional de bétail et de produits animaux, deux conditions indispensables à l'accroissement futur de la demande d'aliments mixte de qualité.



La plupart des mêmes contraintes auxquels font face les producteurs de bétail sont également valables pour les producteurs d'aliments. La plupart des producteurs d'aliments opèrent dans le secteur informel et, en tant que tel, manquent généralement de savoir-faire technique et managerial pour développer et agrandir leurs entreprises en collaboration des institutions financières existantes. Tel n'est pas le cas pour toutes les entreprises de production. Les efforts de collaboration du CAE avec la COPRAV pour renforcer les pratiques de gestion de cette dernière, particulière en matière de contrôle

de stock/inventaire, la comptabilité ainsi que la publicité et la commercialisation des produits, ont été prouvés comme ayant des effets dramatiques à court terme sur les volumes de ventes. Dans ce cas, l'introduction réussie d'un nouvel aliment a plus que doublé les volumes de ventes totales en moins de trois mois.

Le plus important peut-être, à long terme, est l'impact sur la création d'une image de société professionnelle auprès des clients et des institutions financières locales. L'augmentation des ventes de produits traditionnels par la COPRAV était certainement due aux activités de marketing professionnel et d'établissement de relations que le CAE a aidé à développer et sponsoriser dans le cadre du test de marketing du nouvel aliment de la COPRAV. La COPRAV a



Formation au village par AMATEVI, ONG locale

poursuivi ces efforts et ses activités de relations avec les clients ont abouti à de nouvelles opportunités commerciales en terme d'accroissement de sa clientèle et pour le développement de nouveaux aliments. Présentement, la COPRAV est handicapée par la faiblesse de sa capacité de production, mais avec l'assistance du CAE, elle vient de finaliser un plan d'investissement, dont le financement est en train d'être évalué par une institution financière sous-régionale. Entre-temps, la COPRAV conserve son image professionnelle grâce à la vente d'aliments de qualité à des prix compétitifs.

B3c. Le Céréales

Les efforts du CAE pour promouvoir l'adoption de technologies compétitives de production et de transformation dans la filière des céréales ont mis l'accent sur l'amélioration de l'efficacité de la transformation et la réalisation de produits de haute qualité. Les tests d'amélioration des équipements de transformation et des activités de marketing pour faire la publicité d'un nouveau riz de qualité, ont montré que les rendements d'un riz de meilleure qualité ont augmenté d'environ 10%, que le prix de détail sur le marché du produit fini était approximativement de 30% plus élevé que celui du produit traditionnel et les équipements améliorés avaient une capacité de production totale de plus de deux fois supérieure à celle des équipements existants. La réussite des démonstrations est peut-être mieux illustrée par le fait que dans la même zone que les démonstrations du CAE, 14 autres petites unités de transformation du riz ont investi dans des équipements de transformation similaires, augmentant ainsi la capacité annuelle locale de plus de 5.000 tonnes environ.

B3d. La Pomme de Terre

Après la démonstration réussie des pratiques améliorées de conservation et de marketing de la pomme de terre, CAE a mené un programme détaillé dans la même zone géographique de Sikasso pour promouvoir la production de pomme de terre. Ce programme consistait en des ateliers de formation, des sessions d'information et des démonstrations locales à l'intention des producteurs pour qu'ils puissent maîtriser les techniques améliorées de production et de conservation. L'objectif de ces efforts était d'augmenter substantiellement l'offre de pomme de terre de qualité dans les marchés locaux et d'exportation et aussi de permettre aux producteurs de profiter des augmentations de prix sur le marché grâce aux techniques améliorées de conservation.

Après deux ans d'exécution, une évaluation indépendante a conclu que la production totale de pomme de terre dans les 10 villages ayant participé à la démonstration a augmenté de 30% à

50%. Apparemment, le facteur-clé ayant conduit à cette augmentation de la production était l'approvisionnement en semences de pomme de terre en temps opportun, suite aux efforts du CAE d'organisation des producteurs en des associations villageoises et de facilitation des contacts avec les institutions financières locales, permettant des paiements garantis pour les importateurs de semences de pomme de terre. Pour en être sûr, les rendements ont aussi augmenté à cause des pratiques améliorées de culture et de conservation post-récolte.

Echantillon de Résultats du CAE : Promouvoir l'Adoption des Technologies Concurrentiels

Indicateur	Total des Cibles Ans 1-5	Résultats Totaux Ans 1-5	Résultats Totaux comme % des Cibles Taux	Remarques Finales
Nombre des technologies testées	16	14	88%	Le programme pour tester les technologies a été complété.
Nombre des agro-entrepreneurs formés en nouvelles technologies	2950	4456	151%	Grâce à leur performance sur le terrain les technologies introduites par CAE ont eu un taux d'adoption plus élevés que prévu.
Nombre des agro-entrepreneurs formés en gestion de la qualité	17	65	382%	
Nombre des agro-entrepreneurs qui utilisent les technologies proposées par CAE	743	3861	520%	

B4. Renforcer les Capacités des Agro-Entrepreneurs Maliens à Mieux Gérer leurs Entreprises et avoir Accès au Financement

La promotion de l'adoption de meilleures pratiques entrepreneuriales par les agro-entrepreneurs maliens était l'un des objectifs de tous les programmes du CAE. Le renforcement de la capacité de décision des promoteurs à identifier et capitaliser les opportunités commerciales actuelles et futures était considéré comme étant la base d'un développement réussi des entreprises, et l'expérience a montré qu'au fur et à mesure que les marchés deviennent compétitifs et que les informations sur les marchés deviennent plus largement disponibles, les lacunes et les faiblesses des systèmes informels d'entrepreneuriat deviennent des facteurs majeurs limitant le développement des entreprises. A mesure que la compétition devient la force motrice déterminant la configuration d'entreprises réussies, les promoteurs ont besoin d'outils de gestion nécessaires pour prendre des décisions à temps opportun et permettre à leurs entreprises de capitaliser les opportunités de marchés émergents.

Cette façon de voir le développement d'entreprises comme un processus dynamique, où la technologie de l'information permet aux bons entrepreneurs de maintenir et renforcer continuellement leurs capacités de compétition, est généralement admise et acceptée dans des économies de marché bien établies. Des économies dominées par et basées sur un secteur privé formel, professionnel et régulées, selon le cas, par des procédures législatives et judiciaires. D'un point de vue fonctionnel, ce sont des économies assez éloignées du secteur de l'agro-entreprise au Mali.

B4a. L'Environnement du Développement des Entreprises au Mali

Le développement du secteur privé au Mali est un processus complexe. Au cours de la décennie écoulée, les principaux donateurs bilatéraux et multilatéraux ont collaboré avec le GRM avec succès pour promouvoir des marchés libres et développer un secteur privé dynamique. Cependant, l'économie malienne et le développement de son secteur formel restent bloqués dans la transition d'une économie planifiée par l'Etat vers une économie de marché libre. Les entreprises d'Etat sont en train d'être privatisées ou simplement démantelées. Des politiques nationales ont été mises en œuvre pour encourager la création d'entreprises privées, de même que l'investissement privé et le marché ont été libéralisés, mais le processus est douloureusement lent et les résultats ont fréquemment eu des conséquences sociales négatives en terme d'augmentation des opportunités d'emploi. Dans un pays où le chômage est déjà très élevé, l'effet a été d'alléger le rythme des efforts de privatisation.

Une Avancée vers le Secteur Formel

Malgré une valeur nette dépassant \$20 millions, la société GDCM était gérée par son propriétaire, Modibo Keita, comme une petite entreprise familiale. Il a expliqué qu'il avait un projet d'agrandissement de l'entreprise avec ses propres ressources. Le CAE lui a conseillé et aidé à préparer une étude de pré-faisabilité qui a été par la suite soumise à l'APDF (« African Project Développement Facility »). APDF accepta l'étude préliminaire et engagea un spécialiste pour entreprendre une étude détaillée, en collaboration avec le CAE.

Avec une garantie de l'APDF et un appui en gestion du CAE, deux banques locales ont accepté de financer le projet pour un montant total de \$800.000 tandis que le promoteur a mobilisé \$1,6 million. Le CAE a continué à fournir un appui-conseil en gestion pour la mise en place d'un nouveau système de comptabilisation des coûts, y compris le recrutement d'un directeur financier, l'élaboration d'un manuel de procédures administratives et financières et la formation du personnel en gestion et en comptabilité. Présentement, tous les comptes sont tenus à travers un système informatisé, améliorant considérablement la gestion de ses comptes bancaires et réduisant sensiblement ses charges bancaires.

Le nouveau moulin a la capacité de produire du riz de haute qualité, bien que présentement il soit quelque peu handicapé par le manque de riz paddy de qualité à des prix compétitifs. A l'avenir, les investissements envisageront probablement l'intégration verticale des opérations du moulin avec la production commerciale du paddy de qualité.



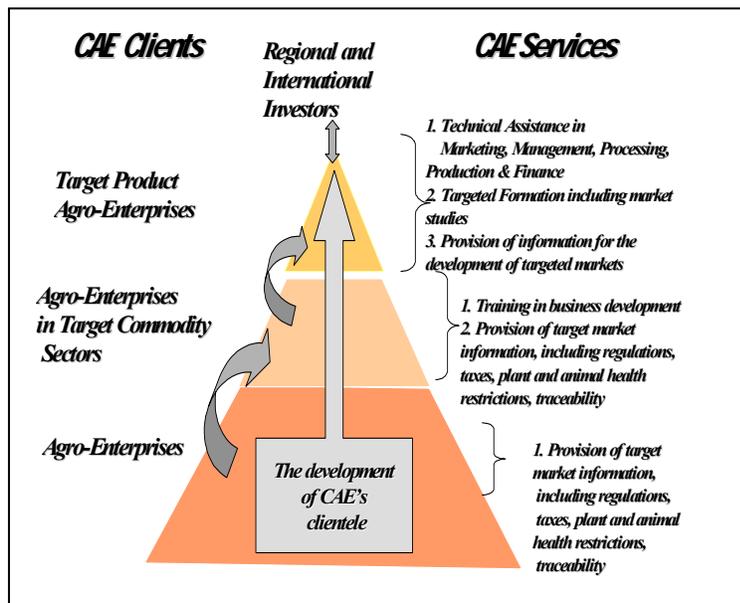
Le Moulin GDCM

En conséquence, le Gouvernement reste encore, en fait, la plus grande entreprise, dominant effectivement le marché et déterminant, de facto, les conditions du commerce. Dans une telle situation, le Gouvernement se trouve dans une position difficile pour jouer un rôle efficace dans la réalisation d'un « terrain nivelé » nécessaire pour encourager la création de nouvelles entreprises et promouvoir la concurrence. Par ailleurs, le rôle important des structures publiques réglementaires et juridiques

est compromis lorsque le gouvernement lui-même est un acteur majeur. C'est une situation qui porte une entorse aux forces du marché libre et mine l'adoption de bonnes pratiques entrepreneuriales. Du point de vue du petit entrepreneur, la réussite (la survie) devient moins une question d'aiguiser vos compétences entrepreneuriales pour être plus compétitif, que celle de savoir qui vous connaissez et dans quelle mesure vous être prêt à jouer selon leurs règles.

En réalité, cependant, les terrains de jeu ne sont jamais nivelés et les opérateurs essayeront toujours d'être à la pointe à travers l'accès aux informations « internes » ou en faisant connaissance avec ceux qui les détiennent. Un des problèmes est que la non-clarification des rôles et les responsabilités non-clarifiées des secteurs public – privé peut aboutir à des efforts institutionnels, qui devraient arbitrer et protéger les intérêt du secteur privé, qui en fait font la concurrence ou sont en conflit avec les groupes qu'ils devraient protéger. En plus, de tels conflits sont parfois résolus par des procédures qui sont moins que totalement transparentes, détruisant, aux yeux du secteur privé, non seulement la crédibilité des institutions impliquées mais aussi les politiques elles-mêmes.

Ces facteurs rendent difficile le développement d'entreprises formelles professionnelles. L'environnement existant rend difficile pour les promoteurs de profiter d'activités entrepreneuriales formalisantes et des pratiques transparentes d'entreprise. Cependant, il est évident que si le Mali doit devenir un acteur dans le marché mondial, il n'a autre choix que de continuer à promouvoir les marchés libres et appuyer le développement d'un secteur privé formel. Seules les entreprises fonctionnant selon les principes entrepreneuriaux admis seront reconnues par la communauté des entreprises, dans son ensemble, comme étant des partenaires crédibles, capables de mobiliser les ressources nécessaires et engagées pour des investissements à moyen et long terme. Un secteur privé dynamique, viable, capable d'entraîner le développement économique, ne peut pas être basé sur le secteur informel, et le secteur privé malien reste, dans une large mesure, informelle, particulièrement sa filière agro-entreprise. Ces entreprises, qui ont généralement des capacités techniques et manageriales très limitées et qui n'ont pratiquement pas de réseautage avec les institutions financières/de prêt, ont produit la majeure partie des produits agricoles transformés maliens et elles constituaient aussi la clientèle de base du CAE.



Une représentation graphique de la Stratégie du CAE pour la prestation de services aux agro-entreprises clientes

En reconnaissant la nécessité d'impliquer activement le Gouvernement, en mettant l'accent sur son rôle-clé dans le développement d'un secteur privé compétitif, la stratégie du CAE pour le développement des agro-entreprises maliennes était centrée sur le renforcement de l'environnement des entreprises, mettant l'accent sur les politiques-clé et les institutions de prestation de services, ainsi que sur le développement et l'organisation d'agro-entreprises individuelles. Les questions institutionnelles et de politique sont abordées dans le chapitre suivant du présent rapport. Les résultats et impacts des efforts du CAE pour le développement et

l'organisation des agro-entreprises sont décrits ci-dessous.

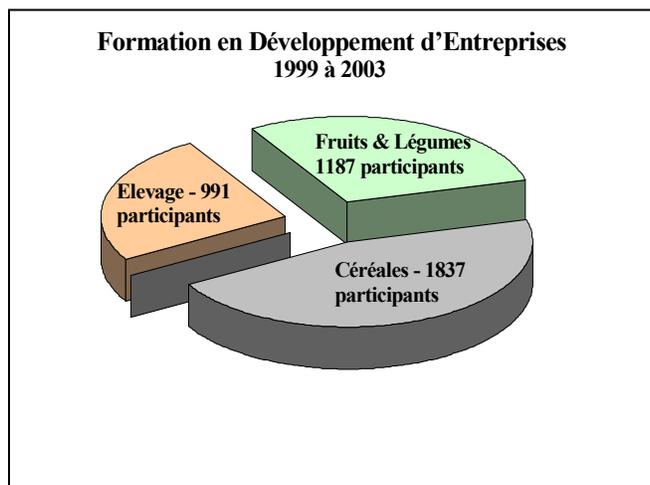
B4b. Le Programme de Développement d'Entreprises – Stratégie et Approche

En raison du besoin général de formation en esprit d'entreprise de base au niveau des entrepreneurs maliens et la nécessité de focaliser les ressources sur les filières productives considérées comme offrant une meilleure rentabilité en terme de génération de valeur ajoutée accrue, le CAE a développé une stratégie de prestation de services aux groupements de clientèle basée sur le type de produit et une évaluation des facteurs suivants : l'organisation de la production-marketing au sein de la filière ; le savoir-faire et les objectifs de développement d'entreprises des promoteurs individuels ; et leur réussite passée et actuelle dans la mobilisation des ressources financières.

Il a été reconnu dès le début du Projet que le développement d'agro-entreprises viables au Mali était un processus à long terme, un processus qui s'étendrait bien au-delà de la durée de vie du CAE. Par conséquent, assurer la durabilité des efforts était une considération essentielle en développant le programme. Cela a été réalisé par la mise en place d'un réseau, constitué d'un noyau de professionnels qu'il fallait former de façon à ce qu'à leur tour, ils puissent donner de la formation et fournir des services de développement d'entreprises aux entrepreneurs à moyen et long terme. Des modules de formation en gestion adaptés aux besoins spécifiques des agro-entreprises maliennes ont été utilisés pour la formation des entrepreneurs, modules qui avaient été développés par les spécialistes du CAE et des consultants. A cet égard, 27 modules de formation basés sur la gestion ont été développés et vingt trois spécialistes, membres d'un groupe de plus de 200 demandeurs, ont été formés comme formateurs et facilitateurs (voir annexe H).

Par ailleurs, le CAE a fourni, sur demande, des spécialistes pour aider des entreprises spécifiques à résoudre et/ou renforcer les solutions à leurs problèmes techniques et de gestion. Dans le cadre de ce Programme de Renforcement des Entreprises, le CAE a partagé le financement avec les agro-entreprises locales pour engager les services d'un bureau d'étude local pour l'élaboration de plans d'affaires. Essentiellement, ces plans évaluaient la faisabilité technique et financière des objectifs de développement d'entreprises des promoteurs, en sollicitant des prêts pour le développement d'entreprises auprès des institutions financières locales/sous-régionales.

B4c. Développement d'Entreprises



Des ateliers de formation en développement d'entreprises ont été organisés pour toutes les filières. Même dans les cas où les interventions du CAE étaient centrées sur les questions techniques, le renforcement des capacités de gestion, généralement sous forme de formation, faisait partie du paquet de services du CAE. Pour la période 1999 à 2003, le CAE a organisé 200 ateliers de formation et a formé plus de 4.200 promoteurs dans les filières des céréales, du

bétail et des fruits et légumes. La majeure partie de cette formation portait sur les notions de base de la gestion d'entreprises. Un total de 28 modules ont été développés, dont 22 dans les domaines traditionnels de la gestion et 6 dans des domaines spécifiques aux filières.



Mah Diarra

Dans la filière fruits et légumes, plus de 1.180 promoteurs ont été formés dans la production, la récolte, le conditionnement et l'exportation des mangues, ainsi que dans les méthodes améliorées, plus hygiéniques pour le séchage des échalotes. Dans le cas de l'échalote fraîche et de la pomme de terre, la formation était centrée sur la gestion des magasins d'échalote et de pomme de terre de groupements coopératifs ainsi que le marketing des produits. Dans le cas de l'échalote et de la pomme de terre, bien que cette formation était une première expérience pour la plupart des participants, le renforcement des capacités de gestion s'est révélé d'importance critique pour la réussite de ce qui était principalement une innovation technique. En plus des pratiques élémentaires de gestion, des modules ont été développés sur l'amélioration de la qualité des produits et la gestion des stations de conditionnement et d'emballage de mangues ainsi que l'analyse financière des projets.

La Gestion – La Clé pour le Développement d'une Entreprise Moderne

Mme Coulibaly Assétou Diarra, communément appelée Mah Diarra, s'est engagée dans le décortiquage du riz à Niono, Office du Niger, il y a 18 ans. Après avoir attiré l'attention du CAE lors d'une rapide étude de reconnaissance dans la zone de Niono au début du Projet, sa vision, ses capacités, bien que modestes, à gérer et organiser son entreprise, l'attention qu'elle porte aux détails et sa conviction pour l'amélioration de la qualité de ses produits, ont convaincu le CAE qu'elle était un client-modèle potentiel. En travaillant avec le CAE et en améliorant la capacité et la qualité de sa décortiqueuse, elle a, au bout de deux saisons, plus que doublé ses ventes annuelles avec des recettes dépassant \$180.000.

Son entreprise n'est plus sans vision. Elle ne gère plus au jour le jour, mais plutôt elle prévoit à l'avance. En terme de stratégie commerciale, de connaissance du marché, de capacité à bien se positionner pour augmenter sa part de marché, elle est véritablement devenue une cliente-modèle. Son originalité réside, dans une grande mesure, dans sa réussite dans une arène commerciale dominée par les hommes. Elle était la seule femme-gérante d'une unité de transformation ayant assuré le test de marché d'un riz de qualité organisé par le CAE. Elle était aussi la seule transformatrice à saisir l'opportunité, produire un bon produit et réaliser des bénéfices. En fait, elle continue à le faire. Elle est reconnue dans la zone de Niono pour avoir amélioré ses techniques de transformation pour satisfaire la demande, devenant du coup une spécialiste et activement recherchée par les principaux grossistes de riz à Bamako.

Elle est prête à moderniser son unité et à investir pour l'avenir. Elle envisage d'investir environ \$50.000 pour augmenter sa capacité de transformation et atteindre environ 1.500 tonnes de riz paddy par an et des ventes totales estimées à \$250.000 d'ici 2005. Sa banque, la Banque Nationale de Développement Agricole, la considère comme étant professionnelle, sérieuse, crédible et prudente, un bon risque et par conséquent, prête à lui fournir le capital dont elle a besoin pour réaliser ses objectifs de développement d'entreprise. En plus, son succès a attiré l'attention d'autres intervenants dans la sous-filière de la transformation du riz dans la zone Office du Niger par rapport à la nécessité d'investir pour moderniser et améliorer les pratiques existantes pour la production et la transformation du riz. (Cf. l'investissement par American Development Fund de \$250.000 pour l'acquisition d'équipement de décortiquage de riz à travers l'ONG Afrique Verte, page...)

Dans la filière bétail, plus de 990 producteurs, principalement membres de grandes coopératives et associations, ont été formés dans les techniques de gestion de la production, avec un accent sur la gestion des intrants de production et la comptabilité de base. Un accent particulier a été placé sur les aliments et les suppléments alimentaires, en raison de leur importance relative dans les coûts globaux de production, particulièrement pour les opérateurs de parcs d'embouche. Cette formation a complété la formation technique fournie dans les domaines de la nutrition animale et des pratiques améliorées d'alimentation. Par ailleurs, des modules de formation ont été développés pour la gestion de programmes d'alimentation des animaux, la gestion des marchés de bétail et les techniques d'abattoirs modernes.

En raison de son importance générale au plan économique dans les filières de production et de transformation des produits agricoles et pour son rôle-clé dans la réalisation de la sécurité alimentaire, la filière des céréales a été une filière prioritaire pour le CAE et un important point focal de ses programmes. Plus de 1.830 promoteurs dans la filière des céréales ont été formés dans les techniques améliorées de gestion. Cette formation a complété les efforts du CAE visant à améliorer la transformation et le conditionnement des produits céréaliers, qui étaient également centrés sur la formation au niveau des petites entreprises gérées par les femmes. La formation en gestion complétait la formation fournie dans les domaines de l'amélioration de la qualité des produits, le fonctionnement des équipements améliorés de transformation, le contrôle de qualité et les bonnes techniques de transformation, la gestion technique des stocks d'intrants, les calculs de productivité et des coûts de production, la gestion des approvisionnements en matières premières et les procédures de contrôle de qualité dans les marchés de céréales brutes.

La promotion et le développement de petites entreprises de transformation gérées par des femmes était un des programmes importants du portefeuille du CAE pour le développement des entreprises. Ces entreprises, les céréales, les fruits et légumes et les filières de produits animaux transformés, occupent une place importante sur le plan économique dans la filière agro-entreprise émergente au Mali à cause du grand nombre d'entreprises concernées, la grande variété des produits transformés et le rôle qu'ils jouent dans la promotion des produits agricoles maliens et dans la lutte contre les problèmes persistants liés au taux élevés de chômage et de pauvreté.

La Promotion des Produits : un Elément-clé pour Capturer de Nouveaux Marchés

Quatre unités de transformation (UCODAL, la Maraîchère, NAKO, et COGETRAM) enquêtées ont toutes indiqué avec satisfaction une amélioration dans la présentation et les ventes de leurs produits. Les améliorations dans l'emballage, l'étiquetage et le maintien de la qualité des produits leur ont permis d'être plus compétitives et de capturer certains niches de marché, particulièrement dans les supermarchés. Dans la plupart des cas, les ventes au détail ont plus que doublé ainsi que les prix. La participation aux foires sous-régionales a permis à un transformateur de conclure un contrat pour la vente d'huile de sésame avec un importateur sud-africain. Un autre a pu réaliser un contrat de distribution exclusive de fonio pré-cuit dans les marchés européens avec un grossiste français.



La stratégie d'appui du CAE aux petites entreprises était basée sur la fourniture aux transformateurs des informations techniques courantes et pertinentes sur les techniques et équipements de transformation. La promotion et le marketing des produits avaient aussi une place prééminente et consistait à améliorer l'emballage, l'étiquetage et le marketing des produits. Le CAE a également fourni de l'appui aux promoteurs pour leur permettre de participer à des foires commerciales nationales et sous-régionales en vue de promouvoir leurs produits. Les groupements féminins opérateurs ont aussi reçu de la formation dans les domaines de la gestion d'entreprise, du marketing et du maintien et l'amélioration de la qualité des produits. Le CAE a participé au financement et à l'identification de spécialistes pour l'élaboration de plans d'affaires en vue de l'agrandissement futur et du développement des entreprises. Il a également facilité les contacts avec les institutions financières. Douze entreprises gérées par des femmes ont achevé l'élaboration de leurs plans d'affaires pour une proposition d'investissement total de \$2,5 millions.

En août 2001, le CAE a été recommandé par le Réseau Africain des Femmes Agro-Entrepreneurs (RAFAE), lors de sa réunion annuelle à Accra, pour être désigné comme son contact national au Mali. A ce titre, le CAE a sponsorisé des ateliers et facilité des contacts professionnels entre les femmes entrepreneurs de Kayes, Bamako, Koulikoro, Ségou, Sikasso, Mopti et Gao.



Mahamadou Keita, promoteur de TAMAK a élaboré un plan d'affaires, réalisé une étude environnementale et a récemment reçu l'approbation de la banque pour achever la construction de sa nouvelle tannerie

Le Programme du CAE de Services de Soutien Entreprises aura probablement un impact considérable sur la promotion du développement futur de la filière agro-entreprise au Mali. Les énormes efforts du projet en gestion d'entreprise, avec comme point culminant l'élaboration de plans d'affaires, ont et continueront d'avoir un impact positif sur la « culture d'entreprise » des agro-entrepreneurs maliens et sur le renforcement des liens avec les institutions financières locales. Les efforts du CAE pour la promotion de la nouvelle stratégie de développement de l'Office du Niger, à travers la formation en gestion d'entreprise et l'élaboration de plans d'affaires pour plus de 10 producteurs commerciaux, en collaboration

avec les cellules agro-entreprise et formation de l'ON, devront aider au développement d'unités de production économiquement viables dans la zone Office du Niger.

Le problème de financement des investissements dans la filière agro-entreprise au Mali vient du fait qu'elle est considérée par beaucoup comme une filière à risques relativement élevés. Cette vision est largement due à deux facteurs. Premièrement, la perception de beaucoup de banques selon laquelle les promoteurs sont des entrepreneurs inexpérimentés et non professionnels, et deuxièmement, les investissements de capitaux à moyen et long terme, généralement nécessaires

dans les cas de création/développement d'entreprises, sont considérés comme étant moins attractifs que les prêts commerciaux à court terme.

Par conséquent, en plus de l'appui à sa clientèle pour forger une image plus professionnelle en renforçant leur capacités à mieux gérer leurs entreprises et élaborer des plans d'investissement faisables, le CAE a aussi entrepris d'informer la communauté des agro-entreprises sur un éventail d'institutions financières potentielles et à renforcer les contacts avec ces institutions, tant au niveau local que sous-régional.

Le CAE a organisé de nombreux séminaires à travers la zone d'intervention du projet qui ont rassemblé les promoteurs, les représentants d'institutions financières et de bureaux d'études. L'objectif principal était de renforcer le dialogue entre les promoteurs et les partenaires financiers potentiels. Plus de 150 promoteurs et représentants de banques et de bureaux d'études locaux ont participé à ces rencontres qui se sont tenues à Bamako, Ségou, Mopti et Sikasso. Le CAE a également produit et distribué aux agro-entrepreneurs de nombreuses publications, dont « Sources de Financement pour le Mali – Le Cas des Agro-Entreprises » et « Une Feuille de Route pour la Préparation de Bons Projets d'Investissement ».

Le renforcement des relations avec les institutions financières, tant au niveau local que sous-régional, a permis au CAE de faire son propre marketing en tant que structure crédible d'appui aux entreprises, d'établir des relations professionnelles et de comprendre les priorités et les orientations de chaque institution, ce qui lui a permis de jouer un rôle-clé dans la facilitation de contacts entre les institutions et sa clientèle d'agro-entreprises. Au niveau local, l'accent a été placé sur le secteur bancaire formel, particulièrement les banques ayant un portefeuille important de projets agricoles ainsi que plusieurs structures de crédit rural appuyées par les bailleurs de fonds. Une liste des institutions financières, ayant été des partenaires actifs du programme financier et d'investissement du CAE, est présentée en Annexe....

Au cours de la mise en œuvre du projet, des plans d'affaires ont été élaborés pour plus de 70 agro-entreprises, représentant un investissement total potentiel de plus \$30 millions. Sur ces \$30 millions, les promoteurs ont proposé de mobiliser prêt de \$5 millions en apport personnel, le solde devant être financé par les institutions financières locales et sous-régionales. A ce jour, 10 dossiers ont été partiellement ou entièrement financés pour un total d'environ \$1,2 millions dont plus de la moitié dans la filière transformation du riz. Par ailleurs, deux entrepreneurs ont investi plus de \$1,3 millions pour le développement d'une tannerie et d'une unité de production de chips de pomme de terre.

En vue d'aider à améliorer le financement et l'investissement dans la filière agro-entreprise, l'USAID a conclu un accord avec deux banques locales pour fournir une garantie allant jusqu'à 50% du financement nécessaire pour un projet d'investissement donné dans la filière agro-entreprise. Cette facilité de garantie a fait l'objet, à travers les efforts du CAE, de publicité et d'information à l'intention des institutions financières, du GRM et des agences de promotion des investissements ainsi que les structures spécialisées dans les prêts. Depuis la signature de cet accord en 2002, ---- propositions d'investissement ont été soumises aux deux banques concernées et au jour d'aujourd'hui, deux propositions ont été approuvées, dont une pour la

création d'une nouvelle tannerie dans la zone de Bamako et le deuxième pour une unité de séchage de fruits et légumes.

Bien que cette facilité de garantie n'ait duré qu'environ un an, très peu de projets d'investissement ont obtenu des financements. Une des raisons en est que les deux banques participantes n'ont pas de portefeuilles importants de projets agricoles ou d'expériences conséquentes dans la filière. Si la Banque Nationale de Développement Agricole et/ou la Banque de Développement du Mali avait été impliquée dans le programme, peut-être un nombre plus important d'agro-entreprises en auraient bénéficié.

Echantillon de Résultats du CAE : Identifier et Tester les Nouvelles Opportunités Commerciales

Indicateur	Total des Cibles Ans 1-5	Résultats Totaux Ans 1-5	Résultats Totaux comme % des Cibles Taux	Remarques Finales
Tonnes de manges exportées	2 100	2 369	113%	L'accès au financement reste un problème
Tonnes des échalotes séchées vendues	34	88	259%	Une forte demande nationale a dépassé les prévisions
Visites et prise de contact commerciale	17	65	382%	Pendant les trois dernières années les efforts ont été focalisés sur l'augmentation du part de marché pour les agro-entrepreneurs maliens. Un accent particulier a été mis sur le riz, le bétail, les manges et les pommes de terre, dans ce cadre CAE a facilité la promotion des produits à travers le support des agro-entrepreneurs à participer aux foires agricoles nationales, régionales et internationales
Nombre des testes de marché	15	30	200%	En plus des tests pour le riz et l'échalote, les promoteurs ont eu l'occasion à tester leurs produits pendant les foires et manifestations agricoles grâce au soutien du CAE.

C. Améliorer l'Environnement Politique et Institutionnel des Agro-Entreprises

C1. Encourager un Environnement Politique et Institutionnel des Agro-Enterprises

Depuis plus de 10 ans, le Mali est engagé dans un vaste programme de réformes politiques et économiques visant à transformer l'économie malienne d'une planification centrale et contrôlée par l'Etat en une économie basée sur les marchés libres et un secteur privé dynamique et professionnel. Cette transition est en cours et, comme déjà mentionné dans ce rapport, elle est un processus lent et complexe. C'est un processus qui exige un changement non seulement du caractère essentiel et des capacités de plusieurs institutions publiques, mais aussi un changement de mentalité des Maliens. C'est une transition difficile, grosse d'incertitudes et de risques, dans un pays pauvre qui cherche à éviter ces difficultés et risques.

Pour faire face à ce problème de fond, le CAE a adopté une approche très pragmatique pour son agenda de politiques. Tout en reconnaissant que le développement, la mise en œuvre et l'application de politiques nouvelles ou révisées, exigent généralement plus de temps que le CAE n'en avait et que la durabilité devait être une considération-clé dans la détermination des priorités du programme, le programme du CAE sur les politiques comprenait trois axes principaux :

- (1) Renforcer les capacités des institutions et organisations publiques et privées pour fournir des services de qualité aux agro-entrepreneurs de façon durable;
- (2) Renforcer les rôles du secteur privé de l'agro-entreprise dans la formulation et l'application des politiques et promouvoir les investissements dans la filière agro-entreprise; et
- (3) Promouvoir le commerce sous-régional dans la filière des produits agricoles transformés.

L'amélioration de l'environnement politique de l'agro-entreprise était considérée, dans le court terme, comme signifiant la nécessité des groupements du secteur privé de devenir une force efficace de plaidoyer et cela est devenu, en effet, l'axe central de la stratégie du CAE. Ce qui est important pour permettre aux agro-entreprises de devenir une communauté professionnelle capable de défendre ses intérêts, c'est la présence d'un secteur fonctionnel et efficace de services/appui aux agro-entreprises. Les efforts du CAE pour promouvoir le développement d'un secteur de prestation de services durable et ses efforts centrés sur le renforcement du rôle du secteur privé dans la formulation de politiques et la promotion du commerce sous-régional comprennent les suivants :

C1. Renforcer les capacités des institutions et organisations publiques et privées pour fournir des services de qualité aux agro-entrepreneurs de façon durable

Le renforcement de l'environnement pour le développement des agro-entreprises maliennes exige l'amélioration de la fourniture et de la qualité des services d'appui aux agro-entrepreneurs. De tels services peuvent impliquer des efforts de recherche pratique pour développer des intrants et pratiques améliorés de production et des techniques meilleures et plus efficaces pour produire des produits agricoles transformés de haute qualité ; des services d'analyse et de diagnostic pour vérifier et certifier la composition et la qualité des produits ; des services sur le terrain pour renforcer et améliorer l'organisation et le fonctionnement des groupements de producteurs, tester et démontrer des pratiques de production améliorées et améliorer le marketing et les ventes de produits agricoles.



Formation en développement de plans d'affaires ACOD pour producteurs de pommes de terres

Bien que beaucoup de ces services aient été traditionnellement fournis par des institutions publiques, la décision du GRM de réduire son rôle dans le secteur des services agricoles nécessite le développement d'un secteur privé efficace de prestation de services, compétent et professionnel. En plus, dans les domaines où le gouvernement envisage de continuer à fournir des services, on demande aux institutions publiques concernées d'adopter des pratiques de

gestion entrepreneuriale qui leur permettront de réaliser au moins un recouvrement partiel des coûts pour les services fournis. L'adoption d'une approche plus orientée sur le secteur privé et de gestion entrepreneuriale a aussi exigé que les institutions publiques commencent à se focaliser sur les moyens de développer leur clientèle et de faire un meilleur marketing de leurs activités de prestation de services. Les contraintes économiques ont, dans plusieurs cas, accéléré cette transition d'un secteur de services dominé par le secteur public vers un secteur de plus en plus dépendant des institutions privées, laissant peu de temps pour un secteur privé naissant pour développer ses capacités à assumer ses nouvelles responsabilités et opportunités.

Le fait de confier la responsabilité principale au secteur privé pour fournir des services à la communauté des agro-entreprises a changé le contexte de base du secteur de prestation de services. Au lieu d'être considérés comme partie de l'infrastructure d'appui du secteur public, les prestataires de services doivent maintenant entrer en concurrence et vendre leurs services à groupes de clientèle et les groupes de clients doivent avoir la capacité d'évaluer leurs besoins spécifiques de services, sélectionner les services appropriés et être prêts à payer pour ces services. En retour, les prestataires de services doivent être capables de communiquer efficacement avec leurs clients pour identifier les besoins en services et fournir les services au moment où il le faut et à des prix réalistes.

Cette dynamique est bien développée dans un secteur de service dominé par des entreprises privées compétitives, où les services se vendent comme n'importe quel autre produit. Cependant, tel n'est pas le cas au Mali où le secteur des services reste dominé par les institutions publiques, où la concurrence n'est généralement pas une considération opérationnelle, où les services peuvent ou peuvent ne pas répondre aux besoins spécifiques des clients et où les clients paient moins que le coût réel des services fournis. Pour le prestataire et l'utilisateur de services, cette transition public-privé présente des problèmes réels pour assurer un secteur de services viable pour les agro-entreprises, un secteur basé sur la fourniture de services « sur demande ». Tout en reconnaissant la nécessité d'un secteur de services durable, capable d'appuyer le développement continu des agro-entreprises, le CAE a utilisé son Fonds de Partenariat pour mettre l'accent sur des activités pratiques d'appui institutionnel en vue :

- ∅ Du renforcement des capacités en gestion d'entreprise pour les institutions-clé du secteur public fournissant des services aux agro-entreprises et améliorer leurs capacités de prestation de services ;
- ∅ Du renforcement des capacités des organisations du secteur privé pour améliorer la qualité de leurs services et développer les relations avec les groupements d'agro-entreprises clientes ; et
- ∅ Du renforcement des capacités des producteurs et des clients des agro-entreprises à identifier leurs besoins en services et évaluer la valeur des services fournis.

C1a. Renforcer les capacités en gestion d'entreprise pour les institutions-clé du secteur public de services et améliorer leurs capacités de prestation de services

Un certain nombre d'institutions publiques sont actuellement mandatées pour fournir des services techniques, organisationnels et d'infrastructure à la communauté des agro-entreprises au Mali. Le CAE a focalisé ses efforts sur ces institutions fournisseurs de services dans les



Formation en affaires pour producteurs commerciaux à l'Office du Niger

principales filières des céréales, du bétail et des fruits et légumes. En terme de production de céréales, l'Office du Niger (ON) est la structure nationale la plus grande fournissant des services d'approvisionnement en intrants pour la production du riz irrigué et des produits d'horticulture. En complément aux efforts de l'ON, se trouve à Ségou l'Office Riz Ségou (ORS). Toutes ces deux structures font aussi la promotion de la production de légumes de contre-saison, ainsi que l'élevage.

Deux institutions publiques fournissant des services techniques sur le terrain et des services de vulgarisation sont l'institution chargée de la recherche agricole au niveau national, l'Institut d'Economie Rurale, et le Laboratoire Central Vétérinaire (LCV). Le laboratoire national de la santé fournit aussi des services de diagnostic en santé publique, mais n'a pas été directement ciblé par les activités de développement institutionnel du CAE.

Le Mali produit environ 400.000 tonnes de riz par an, dont environ 40% produits par irrigation à l'Office du Niger⁶. Le CAE a signé un accord de collaboration avec l'ON pour la fourniture d'appui technique pour son nouveau programme d'agro-entreprise qui comprend des activités de démonstration et de développement de marchés en vue d'améliorer la transformation et le marketing du riz, la formation en gestion pour appuyer le programme d'irrigation privée de l'ON ainsi que des démonstrations et de la formation pour promouvoir la production d'échalote et de pomme de terre de contre-saison. Le CAE a également travaillé avec l'ON pour faire la publicité de sa nouvelle image de fournisseur d'opportunités viables pour les investisseurs nationaux et étrangers pour la production du riz commercial sur irrigation. En complément à ces activités, le CAE a financé, en partenariat avec 10 promoteurs, des études de faisabilité technique pour la mise en place d'unités de production du riz irrigué commercial dans la zone Office du Niger. Ces activités ont permis d'élaborer des plans d'affaires détaillés pour les 4 promoteurs les plus prometteurs, ce qui représentait globalement un investissement de plus de \$800.000.



Laboratoire de la technologie alimentaire du IER

⁶ L'Office du Niger produit environ 160.000 tonnes de riz par an sur environ 65.000 ha composés d'environ 30.000 ménages de 2,2 ha par ménage.

Plus de 150 producteurs, dont 75% étaient des femmes, à l'Office du Niger et l'Office Riz Ségou, ont été formés en pratiques entrepreneuriales de base, ce qui leur a permis, en combinaison avec les techniques améliorées de conservation et de marketing, d'augmenter considérablement leurs revenus moyens.

L'Institut d'Economie Rurale (IER) est l'institution nationale chargée de la recherche agricole et animale au Mali. La structure organisationnelle de l'IER comprend une direction centrale chargée de l'administration et de la recherche et des stations de recherche régionales. En plus de



Laboratoire de la nourriture animal du IER

la recherche et l'exécution de programmes de développement de la production agricole et animale de base, l'IER fournit aussi des services de laboratoire à ses clients dans les domaines de la technologie alimentaire, la nutrition animale et l'analyse de sols. Le point focal de l'appui du CAE à l'IER était le renforcement de ses capacités à augmenter ses revenus grâce à une meilleure prestation de services à la communauté des agriculteurs et des agro-entrepreneurs du Mali.

La prestation de services était la responsabilité des cellules techniques de l'IER qui ont bénéficié des formations sponsorisées par le CAE en gestion d'entreprise et en techniques comptables. Avec l'appui du CAE, chaque cellule technique a développé un plan

d'affaire et mis en place des procédures de gestion, de comptabilité et de contrôle interne des coûts, analysé et déterminé les coûts estimatifs des services et développé un programme de marketing de ses services. Au sein de chaque cellule technique, ainsi qu'au sein de la direction administrative et de recherche et des stations régionales de recherche, des sections entreprises nouvellement créés étaient chargées de la coordination de ces activités de gestion, de développement et de planification.

Ce programme a permis à l'IER de développer une approche institutionnelle entrepreneuriale cohérente pour la fourniture de services techniques. Par ailleurs, le renforcement des relations avec les clients a permis à l'IER d'établir des partenariats efficaces avec la communauté des entreprises privées, les entrepreneurs individuels ainsi que les groupement de producteurs et les organisations non gouvernementales. Les activités appuyées dans le cadre de ce programme ont permis de renforcer plus de 20 programmes de recherche existants avec des partenaires internationaux, de renforcer les liens avec les principaux bailleurs de fonds et de développer une capacité institutionnelle en vue de négocier et élaborer des contrats de prestation



Kiosque des produits CVL, Foire Agricole de Mopti

de services. Après la première année d'exécution de cette nouvelle approche entrepreneuriale, l'IER a plus que doublé son bénéfice brut annuels qui a augmenté de \$250.000 à plus de \$525.000.

En complément à cet appui direct à l'IER pour renforcer la gestion des programmes de recherche et établir une approche entrepreneuriale privée pour la gestion des contrats de services, le CAE a aussi négocié de nombreux sous-contrats à travers son

fonds de partenariat avec des cellules techniques spécifiques de l'IER. Au cours de la période 2000-2003, huit sous-contrats ont été signés avec les divisions de l'IER pour une valeur de plus de \$100.000 pour fournir des services dans des domaines tels que la nutrition animale, l'appui technique pour le développement et le marketing de nouveaux aliments bétail, développer des procédures de contrôle de qualité de l'aliment volaille, suivre et évaluer les tests de conservation et de marketing de l'échalote, évaluer la prévalence des mouches de fruits dans les mangues et identifier les procédures de lutte biologique, développer des techniques et équipements améliorés de dégermage du maïs, organiser et stocker les résultats de recherche avec un système informatique utilisant les CD-ROM et créer un site web institutionnel, www.ier.ml.

Les sous-contrats ont permis de donner aux spécialistes de l'IER des opportunités pratiques pour travailler avec le personnel et les autres partenaires du CAE en vue de renforcer leurs connaissances techniques, raffiner et perfectionner les démonstrations techniques pour les producteurs et autres groupes de clients, renforcer les capacités de suivi et d'évaluation et développer les techniques de base de la consultation pour leur permettre de répondre de façon plus compétitive à des demandes futures par les entreprises privées, les bailleurs de fonds, les projets et/ou les groupements de producteurs pour des services techniques.



Drs. Coulibaly et Diawara, deux consultants locaux CAE, spécialisés en production des vaccins CVL

Laboratoire Central Vétérinaire (LCV). Créé au milieu des années 1970 avec un don initial de l'USAID, le Laboratoire Central Vétérinaire a bénéficié, au fil des années, d'importants financements de l'USAID, et s'est transformé en une structure moderne commerciale de prestation de services et de recherche. Le LCV est devenu un centre régional de référence pour la production des principaux vaccins de bétail et de petits ruminants.



Vaccins CVL

L'unité de production de vaccins du LCV produit plus de 20 millions de doses de vaccins pour les bovins et les petits ruminants et est en train de développer une ligne de production de vaccin aviaire. En plus de ses activités de production de vaccins commerciaux, le LCV a une unité de diagnostic qui fournit des services de diagnostic de laboratoire pour les producteurs individuels ainsi que des services privés vétérinaires, de santé animale et de vulgarisation et un laboratoire de toxicologie environnementale. Cette dernière structure fournit des services analytiques aux producteurs et exportateurs de fruits et légumes. Son laboratoire de microbiologie travaille en étroite collaboration avec le laboratoire national de la santé pour le contrôle de la qualité des produits alimentaires, particulièrement les produits laitiers locaux. Sa division recherche met l'accent sur le développement de procédures de contrôle pour les principales maladies qui affectent le bétail malien, particulièrement celles d'origine parasitaire, virale et microbiologique.

Le LCV fournit des services essentiels pour les producteurs d'animaux, les vétérinaires et les agences de surveillance des maladies animales et sa viabilité est une préoccupation pour l'assurance de la durabilité de ses programmes et services. En conséquence, les activités de développement institutionnel du CAE se sont focalisés sur : (1) l'amélioration de la rentabilité de son unité de production de vaccin par le développement et l'application de mécanismes de marketing et de distribution des produits, y compris la participation aux foires et salons agricoles aux niveaux national et régional ; (2) le renforcement de la gestion par la formation du personnel et la mise en place de systèmes de gestion modernes, y compris les procédures de comptabilité des coûts ; et (3) le développement de son laboratoire de toxicologie pour satisfaire aux normes internationales afin de permettre une future certification régionale et internationale.

En ce qui concerne l'amélioration du marketing et de la vente des vaccins, l'appui du CAE pour participer aux foires agricoles régionales a permis de renforcer les activités du LCV pour le développement des marchés d'exportation pour ses vaccins. Pendant la période 1998-2002, le volume des exportations, qui représente environ 50% de la production totale, a augmenté de près de 3 millions à 8 millions de doses, principalement pour le marché Ouest-Africain. Les recommandations de l'étude sponsorisée par le CAE pour identifier un système de distribution plus efficace des vaccins à l'intérieur du Mali sont présentement en cours d'examen par le GRM. Le CAE a également financé la production de plans de construction pour le laboratoire de toxicologie du LCV qui correspondent aux directives internationales BLP et permettront une certification future par le laboratoire. La construction devrait être financée par l'USAID-Mali.

C1b. Renforcer les capacités des organisations du secteur privé pour améliorer la qualité de leurs services et de leurs relations avec les groupements clients

L'amélioration de la qualité et de la disponibilité des services pour les agro-entreprises exigeait que le CAE focalise aussi ses activités de renforcement institutionnels sur les sociétés et organisations privées de prestation de services. Le renforcement des capacités de formation locales à travers la création d'un réseau de spécialistes en formation entrepreneuriale, a déjà été présenté dans une section précédente du présent rapport (B.4. Renforcer les capacités des agro-entrepreneurs maliens pour mieux gérer leurs entreprises et avoir accès au financement, page II-27). Dans la présente section, les efforts du CAE visant à améliorer les capacités du secteur privé local à fournir des services de développement d'entreprises, autres que la formation en gestion, seront abordés.

Le programme de développement du CAE pour les agro-entreprises individuelles a mis l'accent sur l'élaboration de plans d'affaires réalistes, la priorisation des besoins des entreprises et le renforcement des contacts professionnels avec les partenaires financiers potentiels pour accroître leur accès au financement. En général, le CAE ne fournissait pas ces services directement aux promoteurs, mais travaillait plutôt avec des prestataires de services locaux, à travers la formation et le renforcement de leurs capacités à fournir de meilleurs services à la filière agro-entreprise. Le résultat était que les activités de développement d'entreprises non seulement permettaient d'aider les promoteurs mais aussi, avaient un impact positif sur les bureaux d'études privés et les ONG qui étaient engagés par les promoteurs et le CAE pour élaborer ces plans.

En général, les bureaux d'études privés et les ONG avaient très peu d'expérience dans l'élaboration de plans d'affaires réalistes et opérationnels pour leur clientèle et rarement, ces plans répondaient aux soucis ou préoccupations principaux des institutions de prêt potentielles. Traditionnellement, l'objectif était de manipuler ou sélectionner les données de façon à ce que les plans d'affaires montrent des taux de rentabilité extraordinairement élevés pour satisfaire le client et peut-être éblouir les institutions financières. En plus, le financement du dossier de projet était considéré comme étant la responsabilité du client, et non celle du bureau d'étude ou de l'ONG. Le CAE a rassemblé ces aspects en un seul paquet de services selon lequel la prise de contacts et la mise en relations professionnelle avec des partenaires financiers potentiels devenaient une partie intégrante de l'élaboration de plans d'affaires.

La Collaboration « la Main dans la Pâte » avec le CAE a bien Marché

ACOD, Association Conseil pour le Développement, est une ONG locale basée à Sikasso et qui est spécialisée dans le renforcement de l'organisation et de la fonctionnalité des coopératives et associations de producteurs ruraux. L'élaboration de plans d'affaires ne faisait pas partie de ses activités habituelles, mais après la participation de son personnel technique à plusieurs ateliers de formation du CAE sur l'élaboration de plans d'affaires, elle a été directement impliquée dans l'élaboration de 10 plans d'affaires sponsorisés par le CAE au cours de ces dernières années. Plus récemment, ACOD a élaboré des plans d'affaires pour trois de ses clients qui ont reçu plusieurs prêts auprès des institutions financières. L'Association des Eleveurs de Farakala a obtenu deux prêts d'un montant total de \$28.000. L'Association des Producteurs de Pomme de Terre de Sikasso a obtenu deux prêts d'un montant total de \$140.000 et la Société de Gestion du Marché Frontalier de Sikasso a obtenu un prêt de \$40.000.

En plus, en raison de ses capacités nouvellement acquises pour l'élaboration de bons plans d'affaires, ACOD a négocié un contrat avec CARE-Macina pour la formation de 60 membres d'associations de producteurs locaux en élaboration de plans d'affaires. La formation sponsorisée par le CAE a aussi permis à ACOD d'améliorer et d'adapter ses modules de formation, qui ont ensuite été utilisés dans la formation de 10 associations villageoise de producteurs de pomme de terre selon les termes d'un contrat de 7 mois avec le CAE.

Des sessions de formation en développement de plans d'affaires pour les bureaux d'étude et les ONG se sont tenues à Bamako, Ségou, Sikasso et Mopti. Les sessions mettaient l'accent sur la fourniture aux clients et à leurs partenaires financiers les données les meilleures et les plus réalistes en vue de prendre des décisions entrepreneuriales informées. Les plans étaient élaborés de façon à présenter objectivement le quoi et le pourquoi d'un projet donné et de placer un accent particulier sur le comment (avantages comparatifs). Ils étaient développés en étroite collaboration entre le bureau d'étude et le promoteur et révisés pendant la phase de brouillon par le personnel du CAE pour le développement d'entreprises et le personnel technique approprié avant d'être soumis aux institutions financières.

Les contacts avec les partenaires financiers potentiels étaient initiés par les promoteurs, accompagnés par leurs consultants et, selon l'occasion, par le personnel du CAE. Plus de 45 bureaux d'études locaux ont été impliqués

dans l'élaboration de plans d'affaires dans le cadre du programme du CAE et beaucoup d'entre eux ont indiqué que le processus leur a permis de renforcer considérablement leurs capacités à évaluer, analyser et présenter des propositions viables de création d'entreprise.

L'élaboration de plans d'affaires n'était pas la seule activité du CAE ayant eu un impact direct et positif sur les capacités techniques des bureaux d'études locaux et des ONG. Le Fonds de Partenariat du CAE, qui finançait des activités de renforcement institutionnels à l'intention des institutions publiques, a également donné à un certain nombre de bureaux d'étude locaux et d'ONG partenaires l'occasion d'aiguiser leurs connaissances techniques et d'en développer de nouvelles. Plus de douze bureaux d'étude locaux et six ONG locales ont fourni des services à des groupements ciblés par le CAE dans le cadre de sous-contrats financés par le Fonds de Partenariat. Dans le cas des bureaux d'étude, les activités comprenaient, entre autres, les études de faisabilité pour la création d'un central d'achat pour l'emballage et l'étiquetage des produits améliorés ; l'analyse des politiques de promotion des systèmes de production agricole ; le développement de supports audio-visuels pour la télévision et la radio pour promouvoir une meilleure nutrition animale et l'utilisation d'aliments bétail commerciaux de qualité ; la construction de magasins de stockage de la pomme de terre et de l'échalote ; les études de faisabilité pour la création de deux tanneries à Ségou et Bamako ; et l'étude de faisabilité pour la création d'une ferme commerciale en zone Office du Niger.

La Collaboration avec le CAE a Permis de Renforcer leurs Capacités

Après avoir travaillé avec le CAE dans le cadre de trois sous-contrats différents, Afrique Verte, une ONG locale, a conclu qu'elle a gagné beaucoup de visibilité dans la filière des céréales, en plus de son rôle traditionnel dans l'organisation de rencontres pour le commerce céréalier et le développement des groupements de producteurs ruraux. Spécifiquement, la collaboration avec le CAE lui a permis d'améliorer ses compétences dans l'analyse des canaux de marketing des produits agricoles, l'élaboration de plans de marketing et l'amélioration de la commercialisation des produits agricoles.

Cette expérience supplémentaire et cette visibilité ont permis à Afrique Verte d'obtenir un contrat de deux ans auprès du Fonds Néerlandais de Développement pour former et renforcer les capacités de 50 groupements de producteurs céréaliers pour un montant de \$300.000. En plus, elle a soumis une proposition à l'ADF (African Development Foundation) pour la création de 10 unités de décorticage du riz pour 20 associations de producteurs dans la zone Office du Niger, qui a été financée pour \$250.000.

Les ONG ont fourni des services pour l'exécution et le suivi des démonstrations techniques destinées à améliorer la qualité du riz et améliorer les pratiques de conservation de la pomme de terre ; améliorer la gestion des coûts de production des parcs d'embouche ainsi que le marketing et la vente d'animaux de qualité engrainés ; et améliorer la qualité du maïs dégermé et développer la demande locale.

Des sociétés privées ont aussi été contractées pour fournir certains services. Plusieurs banques locales ont fourni des services pour la gestion et le suivi des fonds de fonctionnement pour les démonstrations et tests du CAE sur le terrain. Une société locale de production d'aliments a été contractée pour fournir des services techniques et de marketing pour tester un nouvel aliment bétail sur le marché. Des entreprises privées de construction, en collaboration avec les spécialistes techniques, ont été contractées pour construire des magasins de conservation pour

l'échalotes et la pomme de terre. Dans plusieurs cas, l'expérience de collaboration avec le CAE et ses partenaires a permis d'exposer et de donner une plus grande visibilité à ces entreprises, et par conséquent à leur donner des opportunités pour attirer de nouveaux clients, renforcer les capacités techniques et élargir leurs relations d'affaires.

C1c. Renforcer les capacités des producteurs et clients des agro-entreprises à identifier leurs besoins en services évaluer la valeur des services fournis

Présentement, les services d'appui aux entreprises ne sont pas largement utilisés par la majorité des agro-entreprises maliennes. Une des raisons principales de cet état de fait est que la plupart des agro-entreprises opèrent dans le secteur informel et focalisent leur production sur la satisfaction de la demande locale. Les marchés nationaux, pour la plupart, sont non-segmentés, où peu de normes de qualité sont appliquées et où la concurrence est basée presque exclusivement sur le prix et la disponibilité. Dans ces conditions, il y a peu d'incitation pour que les agro-entreprises utilisent ou aient besoin de services techniques ou de formation. Cependant, à mesure que le marché intérieur devient plus exigeant et que les promoteurs commencent à accorder plus d'attention aux marchés sous-régionaux et internationaux, avoir accès à ces services deviendra une question de survie pour beaucoup d'agro-entreprises locales, mais pas nécessairement toutes.

Comme déjà indiqué, les efforts du CAE pour renforcer les capacités des agro-entrepreneurs à mieux gérer leurs entreprises, constituaient un élément-clé de son programme. Tout en reconnaissant qu'il avait un grand nombre d'agro-entreprises utilisant des méthodes de fonctionnement traditionnelles et informelles et qui continueront probablement de cette façon pendant un avenir prévisible, le CAE a focalisé son attention sur les entrepreneurs qui étaient « intéressés à et envisageait de renforcer les capacités de leurs entreprises. Il s'agissait d'entrepreneurs capables d'utiliser des outils de gestion simples pour planifier, suivre, ajuster, développer et prévoir les activités de leurs entreprises. C'était ce groupe d'entrepreneurs qui constituent, du moins pour le moment, le groupe cible pour un secteur de services privés émergent.

Au fil du temps, ces entrepreneurs demanderont l'accès à des services de développement d'entreprises auprès d'une gamme variée d'organisations et de spécialistes dans divers domaines comme les domaines techniques, managerial, juridique et peut-être, même politique. Tout en reconnaissant que le renforcement durable des capacités des entreprises est, au mieux, un processus de moyen terme, CAE a commencé à poser les bases d'un secteur de services aux agro-entreprises réceptif. Au cours de ces cinq dernières années, le CAE a donné de la formation technique et en développement d'entreprises, l'assistance et le conseil à plus de 4.000 promoteurs dans les filières des céréales, de l'élevage et des fruits et légumes. La grande majorité de ces services a été fournie par des prestataires de services publics et privés (y compris des ONG) dans le contexte du développement d'un secteur d'appui à l'agro-entreprise basé sur des relations entre prestataires de services et clients, basées sur la réalisation des objectifs des entreprises. Les anecdotes de réussite soulignées dans le présent rapport indiquent que ces efforts ont eu un impact positif sur une variété d'agro-entreprises et de prestataires de services. Un certain nombre d'entreprises existantes ont été développées et agrandies et d'autres nouvelles ont été créées. Dans le processus, les forces et les faiblesses dans la prestation de services aux agro-entreprises et la capacités des agro-entreprises à transformer ces services en productivité améliorée ont été identifiées. La poursuite des efforts pour le renforcement de ces relations au fil du temps permettra aux meilleurs entrepreneurs d'émerger en tant que leaders qui donneront l'exemple à suivre par les autres.

C2. Renforcer le rôle du secteur privé dans la formulation de la politique agricole

Des organisations fonctionnelles et efficaces aux niveaux local, régional et national peuvent jouer d'importants rôles dans la création et l'amélioration d'un environnement favorable pour le développement des agro-entreprises. Cela est largement dû à leur engagement et leurs capacités à promouvoir leurs propres intérêts professionnels dans les cercles politiques et leur participation active en tant qu'acteurs principaux est indispensable à l'évolution de la communauté des agro-entreprises professionnelles maliennes, une communauté qui a de plus en plus besoin d'être vue comme une force économique et politique crédible.

En conséquence, le CAE a mis l'accent sur le renforcement des capacités des associations et organisations professionnelles dans ses filières prioritaires. Les activités ont été focalisées sur les besoins organisationnels et structurels, la formation en gestion d'entreprise et la gestion de la qualité des produits, facilitant l'accès au crédit et permettant de réaliser l'autonomie financière ainsi que la promotion et le marketing des produits commerciaux. Il faut noter que la base de cet axe de renforcement des associations professionnelles a été profondément enracinée dans le programme du CAE pour le développement des agro-entreprises. Le point de vue était que les organisations professionnelles ne seraient fortes et efficaces, fournissant la synergie et la force collective nécessaire pour réaliser leurs objectifs politiques et économique, que si leurs membres étaient des entreprises crédibles, économiquement viables et professionnelles.

Les activités du CAE pour le développement des agro-entreprises ont été déjà présentées, mais en plus, le CAE a ciblé plus d'une douzaine d'organisations professionnelles, particulièrement des groupements féminins, dans les filières céréalières, du bétail et des fruits et légumes pour l'appui à leur développement. Le programme comprenait des activités dans les domaines de : (1) l'information/communication ; (2) la formation en gestion d'entreprise ; (3) l'organisation, le fonctionnement et le rôle des organisations, ainsi que des ateliers et tables rondes. L'objectif était d'aider au développement d'organisations professionnelles durables à devenir un mécanisme permettant au secteur privé de devenir une force politique viable et crédible, capable de jouer son propre rôle dans l'évolution de l'environnement politique du secteur privé malien.

Associations Professionnelles Ciblées pour l'Appui Organisationnel du CAE

Association	Programme du CAE & Résultats
1. Association des Producteurs de Pomme de Terre de Sikasso	Assistance à la mise en place d'un comité pilote de coopératives villageoises, des fournisseurs d'intrants, des marchands et des structures financières. Résultats: facilitation de l'acquisition de prêts, approvisionnement en intrants et informations sur le marché en temps opportun, meilleurs conservation et marketing, augmentation des revenus des membres
2. Association féminine Djantoyéréla de Foabougou	Formation en développement organisationnel, techniques de gestion de base, pesée et organisation du marketing de l'échalote. Résultats: facilitation de l'acquisition de prêts, amélioration du marketing, augmentation des revenus des membres
3. Association des Femmes Transformatrices des Produits Agricoles Locaux	Formation dans les notions de base de la gestion, amélioration de la présentation et du marketing des produits. Résultats: augmentation des ventes, contrats pour les marchés européens, augmentation des revenus
4. Coopérative des Femmes de Sikasso	Formation en notions élémentaires de la gestion

Association	Programme du CAE & Résultats
pour la Valeur-Ajouté dans la Filière des Fruits et Légumes	d'entreprise, amélioration du conditionnement et marketing des produits. Résultats: augmentation des ventes
5. Réseau des Femmes Transformatrices de Produits Alimentaires de Sikasso	
6. Fédération des Professionnels du Bétail et de la Viande du Mali – FEBEVIM	Evaluation organisationnelle, opérationnelle et de la génération de revenus, lobby réussi pour la diminution des prix des aliments, embargo temporaire sur les exportation en direction de la cote d'ivoire, application plus vigilante de la réglementation du commerce avec le senegal
7. Agro-Pastorale Association of Farkala	
8. Association pour la Formation et l'Assistance Technique pour les Productrices d'Echalotes Séchées en Tranches de Bandiagara	
9. Association Malienne des Exportateurs de Fruits et Légumes, AMELEF	
10. Association des Professionnels, APEFL	
11. Association Malienne des Exportateurs de Produits Crus, AMEPROC	
12. Fédération des Organisations Productrices de Banane	Diagnostic organisationnel et Etudes des contraintes de la filière

Dans la filière de l'élevage, la Fédération des Exportateurs de Bétail et Viande du Mali, FEBEVIM, est l'acteur principal au niveau national représentant les intérêts d'une gamme de professionnels et d'entreprises individuels. Cette organisation a été créée il y a environ cinq ans et elle souffre de certaines faiblesses majeures dans sa structure organisationnelle et son autonomie financière. A cause de son importance pour la représentation des intérêts de beaucoup d'opérateurs dans la filière, CAE a contribué au financement de plusieurs études destinées à renforcer la structure organisationnelle et l'autonomie financière de la FEBEVIM.

Des recommandations de changements organisationnels ont permis la récente élection de nouveaux responsables nationaux qui envisagent d'achever la restructuration organisationnelle dans un proche avenir. Une fois achevée, la nouvelle FEBEVIM restructurée fera face aux recommandations pour le développement d'activités génératrices de revenus. A ce jour, la FEBEVIM a réussi dans son lobbying pour la révision des prix des concentrés d'aliments bétail localement produits ; le développement d'une politique d'exportation des animaux sur pied avec le Burkina Faso pour réduire les problèmes de taxes illicites en Côte d'Ivoire ; mettre la pression sur le GRM pour qu'il joue un rôle plus actif dans l'application stricte des tarifs légaux sur les exportations d'animaux sur pied dans la sous-région ; prendre des initiatives pour promouvoir de nouveaux marchés d'exportation pour le bétail et les petits ruminants maliens.

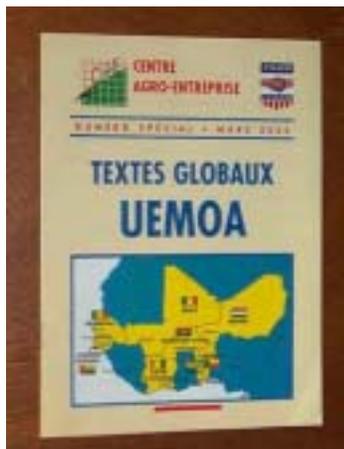
C3. Promotion du Commerce SousRégional et de Normes et Standards Cohérents pour le Commerce Ouest Africain et International

L'élément central de la stratégie du CAE pour promouvoir une politique cohérente en vue de la définition et de l'application de normes et standards pour le commerce sous-régional et international était le renforcement des capacités des exportateurs locaux à mettre en place et appliquer des procédures de contrôle de qualité pour leurs produits. Reconnaissant les difficultés liées à l'élaboration et l'application des normes et standards, particulièrement dans les marchés locaux et sous-régionaux, la stratégie du CAE a consisté à adopter un système volontariste de

contrôle de qualité à mettre en œuvre par les entreprises privées afin de maintenir et/ou augmenter leurs parts dans les marchés existants et/ou pénétrer de nouveaux marchés et y augmenter leur part.

L'application de cette stratégie a commencé avec le programme global d'information et de formation pour les agro-entreprises locales, animé par le directeur de la représentation locale d'une société agro-industrielle sous-régionale à compétence reconnue dans la conception et l'application des systèmes de contrôle de qualité. L'utilisation d'un spécialiste du secteur privé pour animer ce programme a donné aux auditeurs une perspective entrepreneuriale à la source par rapport aux avantages et inconvénients des systèmes de contrôle de qualité, leur importance pour la sécurisation des parts de marché et la pénétration de nouveaux marchés. Pour l'opérateur privé, les incitations pour l'application des systèmes de contrôle de qualité étaient primordialement liées à la réduction des coûts de production des produits destinés aux marchés régulés par des normes et standards contraignants.

Cette approche, bien qu'appréciée par la grande majorité des participants, a connu des degrés de réussite très variables du fait que les entreprises locales se focalisaient sur les marchés intérieurs où les normes et les standards pourraient faire l'objet de législations existantes, mais sont rarement appliqués. En effet, ces marchés sont généralement non-segmentés en ce qui concerne les produits agricoles, le principal critère de définition étant généralement le prix.



Dans ces conditions, le marché intérieur offre peu d'incitations ou d'exigences pour que les producteurs améliorent la qualité et la présentation de leurs produits. Ainsi, à cause des coûts et des efforts supplémentaires liés à la mise en place et à l'application des procédures de contrôle de qualité, peu d'entreprises ont poursuivi ces efforts, bien que la plupart d'entre elles en aient reconnu les avantages potentiels. Dans le cas des exportateurs de produits agricoles vers les marchés européens, des améliorations considérables de la qualité et de la présentation des produits ont déjà été examinées. Il faut noter que l'introduction de la notion de gestion de la qualité dans l'esprit de la grande majorité des agro-entreprises maliennes sera difficile tant que les marchés locaux seront prêts à accepter les produits « tout-venant ».

Le développement de normes et standards cohérents pour les marchés sous-régionaux a été également poursuivi dans le contexte de l'évolution de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et en collaboration avec le CILSS. A cet égard, le CAE a travaillé avec un certain nombre d'associations et de groupements professionnels impliqués dans le commerce régional pour fournir les informations les plus récentes sur les changements dans les questions d'ordre législatif et juridique, particulièrement en ce qui concerne les régimes douaniers et tarifaires régulant le commerce en zone UEMOA. Les régimes douaniers étaient d'une importance particulière en ce qui concerne le commerce des matières premières et des produits manufacturés. Deux autres catégories de législation ont également été abordées dans les activités de communication/information du CAE concernant le commerce régional, qui touchaient l'harmonisation des taxes et l'exonération fiscale et un code des investissements sous-régional.

En collaboration avec le CILSS, CAE a apporté un appui pour la mise en place de la phase pilote d'un observatoire des pratiques illicites affectant négativement le commerce libre dans la sous-région. Une fois fonctionnelle, cet observatoire, fonctionnant en collaboration avec les réseaux sous-régionaux d'exportateurs et de commerçants, envisage de documenter et de porter à l'attention des autorités sous-régionales (y compris l'UEMOA) les barrières non-tarifaires illégales empêchant la circulation libre et efficace des biens dans la zone UEMOA, en particulier la perception de taxes illégales le long des principales voies commerciales.

Depuis plus de cinq ans, le CILSS est en train de diriger l'application d'un programme régional, financé par la CEE, destiné à améliorer le commerce régional du bétail et des produits animaux. En collaboration avec l'IRRI, ce programme a mis l'accent sur l'assistance aux commerçants locaux de bétail au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire et au Mali pour mettre en place et gérer des marchés frontaliers de bétail. Ces marchés ont pour but, à terme, de faciliter le commerce régional du bétail en fournissant des services améliorés de douanes, de transport, de santé animale et de marketing aux exportateurs et importateurs. En partenariat entre USAID-SEG, MAEP, CILSS-Mali et plusieurs ONG locales et internationales, le CAE a fourni de l'assistance technique et l'appui au marché frontalier de bétail construit à Sikasso.

Géré par une société privée récemment créée, appelée SOGEMAF et composée d'actionnaires représentant les principales associations de production et de marketing du bétail au Mali, le marché frontalier de bétail de Sikasso a les potentialités de jouer un rôle important dans la facilitation et la promotion de l'exportation des animaux sur pied, qui représente actuellement une source de devises de plus de \$180 millions par an, vers les pays côtiers comme le Sénégal, la Guinée (y compris la Sierra Leone et le Liberia) et la Côte d'Ivoire. Le CAE a particulièrement financé un plan de développement d'entreprise pour permettre à la direction de la SOGEMAF d'identifier les domaines de services-clé générateurs de revenus qui leur permettraient d'augmenter considérablement les exportations.

Le CAE a également travaillé avec des exportateurs privés pour examiner les obstacles pratiques à l'amélioration du commerce sous-régional dans plusieurs principaux marchés commerciaux de la sous-région. En particulier, les marchés ghanéens et sénégalais ont été ciblés pour les exportations de bétail et de produits animaux, les marchés ivoirien et sénégalais pour le riz et les marchés ivoirien et guinéen pour l'échalote. La gamme d'obstacles identifiés était considérable, allant de la qualité des produits à la convertibilité des monnaies en passant par l'emballage, la fixation des prix au transport, les volumes disponibles, et les barrières non-tarifaires. En général, la production de produits consistants en volumes quantités suffisantes et à des prix compétitifs pour intéresser les importateurs potentiels, est un problème majeur si la pénétration et la sécurisation de parts de marchés d'exportation constituent l'objectif principal. Sur le plan commercial, la simple existence d'une demande régionale ne garantit pas un marché potentiel pour les produits maliens. Dans beaucoup de cas, la compétitivité des produits maliens dans les marchés sous-régionaux est minée par l'échec des pays membres de l'UEMOA à appliquer systématiquement les réglementations approuvées par l'UEMOA et à combattre activement la perception illégales de taxes et de tarifs.

Echantillon de Résultats du CAE : Améliorer la Gestion des Agro-Entreprises et l'Accès au Financement

Objectif	Indicateur	Total des Cibles Ans 1-5	Résultats Totaux Ans 1-5	Résultats Totaux comme % des Cibles Taux	Remarques Finales
Améliorer l'Environnement d'Agro-business : Améliorer l'accès aux services de l'IER et du LCV	Nombre des unités de l'IER qui suivent leur plan d'affaire	8	15	188%	En général les agro-entrepreneurs ont compris la nécessité d'être formés en gestion qui a expliqué un taux de formation plus élevé que prévu.
	Nombre des agro-entreprises ayant accès aux services de l'IER et du LCV	58	107	184%	L'adoption des nouvelles techniques de gestion demande plus de temps que l'adoption des nouvelles technologies.
	Nombre des études sectorielles	7	2	29%	Les efforts de politique ont été pragmatiques avec un accent mis sur le renforcement de la capacité du secteur d'agro-business à identifier les contraintes politiques – voir « nombre d'agro-business assistés ». De plus 29 contraintes ont été identifiées mais ne pas résolues.
Renforcer le rôle du secteur privé dans la formulation de la politique agricole	Nombre des contraintes analysées et résolues	16	3	19%	Le programme politique du CAE a mis un accent particulier sur le renforcement des associations et organisations professionnelles pour qu'ils puissent éventuellement jouer leur rôle dans le développement politique
	Nombre d'agro-business assistés	169	404	239%	
	Nombre des fora organisés	26	16	62%	En plus de ceux qui ont été organisés par CAE, CAE a participé activement dans 32 fora et groupes de concertation sur les normes et standards et les aspects politiques.
	Nombre des groupes de concertation créés	12	7	58%	
	Nombre des études sur les contraintes du commerce régional	3	3	100%	

SECTION III

Leçons Apprises

Le développement des filière agro-entreprises du Mali sera un processus de long terme, exigeant l'appui et la persévérance d'une foule d'acteurs et d'institutions de développement comme le CAE. Une importante contribution du CAE à ce processus de développement est l'évaluation critique de ce qu'il a fait, ce qui a bien marché, ce qui a moins bien marché et pourquoi et ensuite communiquer ces résultats à ses collègues et partenaires pour le développement, dans l'espoir que cela les aidera à être des acteurs plus efficaces dans ce processus. Au minimum, cela doit leur permettre de profiter des leçons apprises par le CAE.

La compilation d'un rapport final de projet est une étape importante de ce processus d'évaluation, et comme les attentes de planifications sont évaluées par rapport aux réalités de l'exécution, les faiblesses deviennent apparentes. Les suppositions et hypothèses utilisées dans la planification ne sont jamais réalisées à cent pour cent et, avec le recul il est souvent évident, à partir des leçons apprises au cours de la mise en œuvre, pourquoi il en a été ainsi. Le CAE a réalisé beaucoup mais pas tous ses objectifs. Dans certains cas, cela était dû à l'inadéquation de la planification et/ou une exécution moins qu'optimale, mais en général c'était dû au fait qu'en réalité, nous savions et comprenions moins la dynamique du développement des agro-entreprises au Mali que nous ne le pensions au moment de la planification initiale du projet. En résumé, nous avons des choses à apprendre et nous l'avons fait.

Dans ce chapitre, les leçons apprises de la mise en œuvre du projet CAE Mali-SEG seront présentées en quatre titres généraux, à savoir, la filière agro-entreprise, les filières de produits, les activités transversales et le projet. Une liste détaillée des leçons apprises est présentée dans l'Annexe Ce qui suit est un résumé des leçons considérées comme quelques unes des plus importantes qui, en combinaison avec les résultats du programme présentés ailleurs dans ce document, constituent la base des recommandations qui seront présentées dans le chapitre suivant.

A. La Filière Agro-Entreprise

La communauté naissante des agro-entreprises au Mali est composée d'un grand nombre de petites entreprises, dans plusieurs cas, des opérations familiales ou collectives, organisées de façon informelle dans les filières de produits. Satisfaisant la demande plutôt non-structurée des marchés locaux, ces entreprises de production/transformation opèrent avec un minimum d'équipement, peu de procédures de gestion formelle, des approvisionnement inconsistants et irréguliers en matières premières et des ressources financières très limitées. Bien qu'il y ait quelques exceptions, il faudra des années à la grande majorité de ces agro-entreprises pour devenir des entreprises formelles, basées sur le marché et viables, et parmi elles beaucoup décideront probablement de rester à leur place dans le secteur informel. La réalité est que, être capable d'approvisionner les marchés locaux en produits acceptables à bas prix restera le centre d'intérêt pour beaucoup d'agro-entreprises dans l'avenir immédiat.

Rendant la situation encore plus complexe, la transformation de la filière agro-entreprise existante en une filière viable à valeur ajoutée pour les produits agricoles maliens demandera le développement de l'agriculture commerciale, une condition qui ne sera jamais réalisée tant que les perceptions sur la valeur de l'investissement dans l'agriculture n'auront pas changé. L'absence d'une filière agricole commerciale viable empêche pratiquement la création d'entreprises de production-transformation-marketing verticalement intégrées, d'infrastructures critiques pour pénétrer, agrandir et diversifier les marchés d'exportation.

Pour le moment, les efforts doivent être concentrés sur l'identification d'entreprises ayant une grande probabilité de réussite et l'assistance à leur accorder cas par cas pour renforcer leurs capacités techniques et de gestion afin d'avoir une bonne performance dans les marchés locaux et/ou si possible dans les marchés sous-régionaux. C'est là une approche qui n'est pas sans problèmes potentiels.

Travailler avec des entreprises potentiellement gagnantes est l'objectif de tous les programmes de développement, et le Mali en a un très grand nombre. D'autre part, les entreprises gagnantes ayant des potentialités réelles de croissance sont relativement rares. D'où le fait que les entrepreneurs ayant du succès se trouvent souvent débordés par des offres d'assistance et des opportunités de développement, renforçant leurs capacités de gestion à la limite et parfois même compromettant leurs entreprises existantes.

La sélection de marchés d'exportation potentiels est aussi un facteur critique dans ce processus de développement. La simple existence de la demande ne constitue pas une réelle opportunité de marché. Les problèmes liés à la réalisation d'économies d'échelle et à la satisfaction des exigences de qualité, quantité et prix conduisent souvent à l'échec et même souvent l'élimination sur les marchés. Par ailleurs, pour les opérateurs maliens envisageant d'exporter des produits agricoles, l'accès aux moyens de transport appropriés représente un problème majeur. Les conditions de transport existantes sont non seulement très coûteuses, mais aussi non-fiables, plaçant les exportateurs maliens dans une position de désavantage compétitif dans la plupart des marchés d'exportation. En plus, les problèmes récents en Côte d'Ivoire ont brutalement démontré à la communauté des exportateurs maliens et au GRM la nécessité de diversifier les marchés d'exportation sous-régionaux.

Comme mentionné dans le cas du développement de l'agriculture commerciale, la filière agro-entreprise souffre aussi de la faiblesse chronique de financement et d'investissement. Les entreprises ne peuvent pas se développer sans capitaux d'investissement et, pour promouvoir l'investissement dans cette filière les risques doivent être partagés entre les promoteurs, les banques, les services de développement et le Gouvernement. Le partage des risques est un facteur important qu'on peut négliger en montant un programme de développement, mais qu'on peut facilement inclure implicitement ou explicitement de plusieurs manières. L'objectif est de s'assurer que les programmes de développement ne posent pas, en fait, des risques démesurément élevés pour les bénéficiaires ciblés.

Enfin, le renforcement du rôle du secteur privé pour pousser le gouvernement à être plus réceptif est le plus souvent une question de meilleure organisation. Le lobbying pour des causes communes d'une manière organisée peut attirer l'attention du gouvernement et aboutir à un bon

changement. Cependant, la communauté des agro-entreprises en général souffre du manque d'une telle organisation.

B. Les Filières de Produits

B1. Les Céréales

Les céréales représentent une filière-clé et unique et la leçon principale apprise est qu'il faut donner aux marchés ce qu'ils veulent. Bien qu'un accent considérable soit accordé aux potentialités du Mali d'augmenter les exportations de céréales, la sécurité alimentaire reste la plus grande priorité. La grande majorité des céréales sont produites en culture pluviale et pendant les années de bonne pluviométrie, il y a des surplus d'exportation, bien qu'en réalité, quelque soit la pluviométrie, il y a un commerce trans-frontalier dynamique et informel de céréales sèches.

Dans le contexte de la sécurité alimentaire, l'objectif est indéniablement d'augmenter et de stabiliser la production pour répondre à la demande locale et maintenir les stocks de sécurité. Dans le cas du riz, il y a des marchés locaux pour un riz entier de bonne qualité, mais pour la grande majorité des maliens, la priorité est d'avoir accès à un riz peu coûteux. De même pour le mil et le sorgho et, dans une moindre mesure, pour le maïs, les marchés locaux donnent priorité au riz. Les unités de décorticage et les meniers ciblant les marchés locaux peuvent, même si leurs marges potentielles sont limitées, améliorer leur rentabilité grâce à des investissements limités en équipement, une gestion améliorée et l'amélioration de l'approvisionnement en matières premières. Bien qu'il y ait une grande demande de financement de petites entreprises, la difficulté réside dans l'identification de celles qui sont capables de mobiliser les ressources financières nécessaires et de réaliser leurs objectifs. De plus, l'expérience a montré que l'environnement financier n'est pas bien adapté aux besoins des petites entreprises.

La promotion des exportations conduisant à l'accroissement du commerce sous-régional est une possibilité, particulièrement dans le cas du riz. Cependant, pour qu'un tel effort soit durable il doit être basé sur le développement et l'investissement dans la production commerciale et la transformation industrielle. Présentement, le Mali a très peu à offrir aux marchés sous-régionaux potentiels, que ce soit en terme de qualité, quantité ou prix. Le développement industriel exigera, pour réussir, une combinaison de services promotionnels et de savoir-faire financier, l'approvisionnement en matières premières de qualité en temps opportun et en d'autres intrants de production, de services d'appui et d'infrastructures. En plus, il doit être suppléé par des mécanismes financiers qui facilitent l'investissement rapide, réalisant des capacités opérationnelles et développant les marchés d'exportation. Dans le cas du mil et du sorgho, la collaboration avec les principaux marchands de gros a montré peu d'opportunités pour l'amélioration de la qualité grâce au nettoyage et à l'amélioration de l'emballage pour les marchés d'exportation.

B2. Le Bétail

En tant que principal produit d'exportation, les marchés d'exportation du bétail doivent être diversifiés et élargis, tel que les récents événements en Côte d'Ivoire l'ont démontré pertinemment. Cela exigera un investissement considérable du secteur public pour mettre en

place des programmes plus compétitifs de surveillance des maladies, des zones de quarantaine et l'application stricte des procédures de lutte contre les maladies. La négociation d'accords commerciaux et leur suivi nécessitent des directives et des incitations pour l'investissement privé. La police et la meilleure surveillance des principales voies d'exportation ainsi que l'application de motivations fiscale, pourraient stimuler l'investissement privé dans la transformation, la conservation et les infrastructures de transport. La simple signature d'accords commerciaux ne suffit pas.

Le bœuf malien est coûteux, la pénétration et l'accroissement de parts de marché dans les pays côtiers, habitués aux importations à bon prix de viande congelée et à la facilité d'accès au poulet et au poisson comme alternatives, exigera l'amélioration de la compétitivité, y compris en particulier, la réduction des coûts de production, de finition et de transport. Le développement d'une filière commerciale d'aliment bétail et l'utilisation efficace d'aliments commerciaux de qualité pourraient aider les producteurs et les finisseurs à devenir plus compétitifs dans certains marchés d'exportation. En effet, les producteurs reconnaissent les aliments de qualité et il y a déjà un marché pour les aliments commerciaux de qualité à des prix raisonnables. En terme d'exportation des produits animaux, la réalité est que le Mali a un long chemin à faire pour parvenir à exporter de la viande transformée de façon routinière.

B3. Les Mangues

Pour que la filière mangue réalise ses potentialités d'exportation, il faut des changements structurels fondamentaux, particulièrement la création d'entreprises verticalement intégrées (joint-ventures) ayant des expériences et un savoir-faire substantiels. Ce processus devra être accompagné par un programme de développement touchant toute la filière, uniquement destiné aux mangues et impliquant tant le secteur public que privé.

Pour augmenter les importations, la recherche de solutions aux problèmes de transport existants, l'amélioration de l'analyse des marchés et l'exportation de volumes considérablement plus élevés (exporter plus intelligemment), seront d'importance particulière. Le problème de mouches de fruit représente une menace sérieuse pour l'avenir de l'exportation de mangues maliennes.

B4. La Pomme de Terre

La capacité du CAE à mobiliser une large gamme de partenaires pour appuyer l'augmentation des revenus de la filière pomme de terre a été un facteur majeur de sa réussite. Des ONG ont formé les producteurs dans les techniques améliorées de conservation et de marketing et renforcé les capacités des organisations de producteurs, des partenaires des secteurs public et privé ont aidé à la création et à l'animation d'un comité de développement de la filière, au développement et à la réalisation de magasins améliorés, à la fourniture d'informations sur le marché et à assurer la durabilité de l'appui à la fin des programmes du CAE. Avoir des partenaires sur le terrain, en contact permanent avec les groupements bénéficiaires a également permis le suivi et l'évaluation efficaces des activités du programme.

Le fait que les activités sur le terrain n'ont commencé qu'à la troisième année atteste le besoin initial d'évaluer et de mesurer les contraintes, identifier les partenaires, conduire des tests de stockage/conservation et au faible niveau des organisations de producteurs, leurs faibles

capacités techniques et la complexité et la dimension des problèmes fonctionnels dans cette filière. Sans avoir pris le temps d'évaluer initialement et de façon critique ces questions, il est improbable que les efforts menés auraient pu réussir comme ils l'ont été.

B5. L'Echalote

Un accroissement substantiel des revenus peut être réalisé dans la filière échalote grâce à l'adoption d'améliorations relativement simples des techniques de récolte, de conservation et de marketing. Pour réussir, ces améliorations techniques doivent aussi être combinées avec des programmes de formation simples en gestion de magasins pour les groupements de producteurs, l'accès aux informations du marché en temps réel et au financement.

Le Beurre de Karité

Bien qu'il y ait des marchés d'exportation pour le beurre de karité, ils sont hautement spécialisés et exigeants en terme de qualité et de composition du produit. Du fait qu'en ce moment la majeure partie de la transformation se fait selon des pratiques traditionnelles, la production d'un produit homogène et de qualité standard est pratiquement impossible. Ainsi, le développement de cette filière exigera des efforts à long terme et globaux dans l'ensemble de la filière. Comme dans le cas des mangues, mais peut-être d'une importance encore plus grande ici, la satisfaction des demandes des marchés d'exportation nécessitera des appuis substantiels en formation, en investissement, en marketing et en financement.

C. Les Appuis Transversaux

Comme indiqué dans la section « Agro-Entreprise » de ce chapitre, la communauté des agro-entreprises du Mali est caractérisée par la très mauvaise organisation entre et au sein des filières et de très faibles capacités en esprit entrepreneurial/gestion.

Donc, la formation est une partie fondamentale des efforts pour le développement de l'agro-entreprise. Mais pour être efficace, auto-financée et efficiente, cette formation doit être pratique, spécifique aux filières, répondre aux besoins réels et prendre en compte les tendances d'aversion du risque de la part des agro-entreprises maliennes pour l'adoption de nouvelles méthodes et pratiques. La formation doit également avoir une place prééminente dans les activités de S&E afin d'assurer que les résultats et les impacts sont mesurés.

Des programmes d'information et de communication, utilisant des supports audio et télévisés doivent constituer un mécanisme principal d'information et de formation des groupes cibles. Cela a une importance particulière dans les pays où les taux d'analphabétisme sont élevés. L'utilisation des réseaux de radios rurales, qui peuvent souvent ajouter « un goût et un contexte local » aux messages et programmes diffusés sur les antennes nationales, est d'une importance capitale.

Comme souligné à plusieurs reprises dans le présent rapport, l'agro-entreprise malienne souffre d'un problème chronique d'investissement et de financement. Le DCA de l'USAID visait à résoudre une partie de ce problème en fournissant un mécanisme de garantie à 50% des besoins de capitaux d'investissement dans la filière agro-entreprise. Pour mieux réussir, ce programme

exigeait la sélection d'institutions financières, chargées de son exécution, ayant un rôle traditionnel dans le développement de l'agriculture et des filières y afférentes. En résumé, les groupements bénéficiaires cibles du programme de garantie devaient aussi avoir été une partie de la clientèle principale des prestataires de services financiers.

En général, les efforts du CAE pour la promotion du commerce ont eu de bons résultats. Des améliorations simples dans la présentation des produits, y compris le conditionnement, l'emballage et l'étiquetage, ont eu des résultats plutôt dramatiques dans l'augmentation des volumes de ventes, particulièrement dans les marchés locaux. Dans des cas exceptionnels, ces efforts, en plus de la participation à des missions commerciales, ont permis à quelques transformateurs locaux de pénétrer des marchés d'exportation. L'organisation et la participation à des foires agricoles aux niveaux national et sous-régional ont eu des résultats mitigés. De façon générale, il faut beaucoup plus de temps et d'énergie pour la planification et l'organisation si les foires agricoles nationales doivent être des réussites commerciales. En terme de promotion des marchés d'exportation, il pourrait être plus efficace d'organiser des missions commerciales au Mali, « faire venir les marchés au Mali », que d'envoyer des maliens à des foires d'exportation.

En terme de politique, il est clair que le GRM dispose de ressources limitées et a de si nombreuses priorités qu'en fait, tout devient prioritaire. La prise de décision est déterminée par qui attire et maintient l'attention du gouvernement. Ainsi, pour aller de l'avant avec l'agenda politique du Projet, on aurait dû demandé à l'USAID de jouer un rôle plus préminent. Pour qu'il ait été plus efficace dans l'arène politique, CAE aurait dû avoir identifié et analysé des questions politiques plus spécifiques qu'il trouvait être contraignantes pour le commerce de filières spécifiques et ensuite, fournir à l'USAID les information dont elle avait besoin pour entreprendre un dialogue sur les politiques avec le GRM. Ces efforts devrait aussi être suivis et documentés pour s'assurer de leur continuité et que des progrès sont en train d'être faits.

D. Le Projet

L'approche filière du CAE s'est trouvée être une bonne manière de focaliser et développer les activités du projet. Il a fournit un cadre logique pour l'évaluation des problèmes et l'identification des principales contraintes. L'accent mis sur le développement des connaissances entrepreneuriales par le CAE a ciblé les ressources de gestion de faible qualité comme étant une contrainte majeure entravant le développement de la filière agro-entreprise au Mali.

Le CAE a perdu beaucoup de temps en ne forgeant pas des relations de proche collaboration avec l'USAID et les autres partenaires, particulièrement les services du GRM dès le début du projet. Tel était aussi le cas dans l'exécution de son programme d'information/ communication. Il est important que de telles activités jouent un rôle important dans les programmes du projet dès le début, y compris des présentations audio et vidéo qui sont des méthodes de diffusion d'informations extrêmement efficaces.

En raison de la durée limitée du projet, il y a eu une tentative consciente de travailler avec les entreprises gagnantes et potentiellement gagnantes. Cela était considéré comme étant l'approche la plus pragmatique vers la réussite dans le développement de modèles d'agro-entreprises qui prenaient en compte la tolérance des risques des bénéficiaires ciblés, les capacités financières et de gestion. Bien que le CAE ait travaillé avec une large gamme d'agro-entreprises collectives et

individuelles, les agro-entreprises individuelles étaient les plus dynamiques, à orientation capitaliste et privée que les coopératives ou les associations.

SECTION IV

Recommandations

A. D'Ordre Général

Le CAE représentait l'engagement continu de l'USAID à aider le Mali à renforcer son économie et, spécifiquement, développer sa filière agro-entreprise. Comme déjà mentionné dans ce document, en raison des faiblesses structurelles et fonctionnelles fondamentales de la filière agro-entreprise formelle au Mali, les efforts du CAE devaient être considérés comme une poursuite et une consolidation des efforts faits par l'USAID par le passé. Le CAE a développé une base plus solide pour le développement continu de la filière agro-entreprise au Mali. Ses expériences ont montré qu'une approche de développement d'entreprises est indispensable, qu'il faut plus d'attention à l'identification des agro-entreprises et des groupes de clients des agro-entrepreneurs, ayant des potentiels de réussite, qu'il faut plus d'efforts pour promouvoir des partenariats sous-régionaux et que l'épine dorsale de ces efforts doit rester le renforcement des capacités pour développer et gérer des agro-entreprises spécifiques à des filières.

D'où le fait que les activités de formation doivent rester un point focal majeur des efforts futurs, mais être développées pour des audiences mieux ciblées et spécifiques aux filières. Les activités doivent poursuivre et améliorer les efforts du CAE, en mettant moins d'accent sur les thèmes génériques de formation en gestion et plus d'accent sur les questions techniques et de gestion spécifiques aux filières. En conséquence, les prestataires de services de développement d'entreprise formés par le CAE auront probablement besoin de formation complémentaire leur permettant de fournir des services plus ciblés pour les agro-entrepreneurs.

Bien que les efforts continus de développement de marchés ne doivent pas abandonner les marchés locaux, c'est le développement des marchés d'exportation qui fournira, à court terme, les incitations économiques qui feront avancer le développement des agro-entreprises et l'investissement. A cet égard, le développement des marchés sous-régionaux pour les produits agricoles maliens doit être une priorité. Cet accent sur le développement de partenariats commerciaux au niveau régional exigera aussi que les secteurs public et privé malien travaillent la main dans la main pour surmonter les principales contraintes dans les domaines du transport, de la promotion des investissements et de l'information/vulgarisation agricole.

Enfin, les programmes futurs doivent accorder la priorité aux activités d'information et de communication dès le démarrage du projet. Cela est non seulement une manière efficace de communiquer avec les groupes de clientèle et les services du secteur publics, mais aussi un moyen efficace de construire une perspective « gagnant-gagnant » entre les partenaires existants et potentiels.

B. Spécifiques aux Filières

1. **Les Céréales** – pour le riz, la promotion des marchés d'exportation signifie le développement de la production commerciale et la promotion de la transformation

industrielle, et ces deux facteurs nécessiteront un important investissement de capitaux. Le développement de la filière des céréales doit être focalisé sur la création de demande réelle dans les marchés locaux et sous-régionaux.

2. **Le Bétail** – il est nécessaire de diversifier les marchés d’animaux sur pied, particulièrement en direction du Sénégal – (les marchés secondaires de la Gambie et du Cap Vert) et de la Guinée – (marchés secondaires de la Sierra Leone et du Liberia). Le développement des marchés frontaliers doit être basé sur la prestation de services aux exportateurs maliens pour satisfaire la nouvelle demande et la demande existante croissante sur les marchés, et non pas les demandes anciennes et entièrement cloisonnées. Le Gouvernement doit prendre l’initiative de réduire les coûts de transport (barrières non-tarifaires). La rentabilité des exportation de viande rouge doit être clairement démontrée avant tout effort de promotion dans cette sous-filière.
3. **Les Mangues** – il faut un programme couvrant l’ensemble de la filière et qui sera consacré à la promotion de partenariats avec des investisseurs étrangers ayant un savoir-faire dans l’exportation. Il est nécessaire de cibler de grands volumes d’exportation, ce qui implique le développement des options de fret maritimes. Le problème de mouches de fruit, qui menace présentement toutes les exportations futures, doit être réglé.
4. **La Pomme de Terre** – maintenir l’appui au comité pilote pour le développement de la filière et le renforcement des groupements de producteurs ; promouvoir les partenariats avec les investisseurs sous-régionaux qui connaissent le marché ; étendre la production vers de nouvelles zones (ON) ; promouvoir les investissements abordables dans le stockage/conservation entretenir et renforcer les relations avec les institutions financières ; poursuivre la diffusion des informations sur les prix avec l’OMA.
5. **L’Echalote** – Evaluer les résultats économiques avant d’étendre les activités à la zone ON en faisant la promotion d’investissements abordables dans le stockage/conservation ; continuer la diffusion des informations sur les prix avec l’OMA ; continuer la formation en notions élémentaires de la gestion ; tester d’autres produits tel que l’oignon, qui sont plus « commercialisables » au niveau sous-régional.
6. **Le Beurre de Karité** – il faut des efforts de développement de long terme sur l’ensemble de la filière à cause des conditions exigeantes des marchés d’exportation ; considérer la création d’une société privée de produits cosmétiques découlant de l’HUICOMA.

Annexe

ANNEX A

Evolution des Résultats Ans 1-5

Résultats CAE	Indicateur	Résultats An 1	Résultats An 2	Résultats An 3	Résultats An 4	Cibles An 5	Résultats An 5	Cibles Ans 1-5	Résultats Cumul Ans 1-5	% Cibles Totaux Atteints	Observations Finales
SEG RI 2: Transformation des céréales, bétail, et produits alternatifs augmentés	Tonnes de riz paddy transformés	0	160	5,000	15881	30,000	19,200	42,000	40,241	96%	Les cibles sur Cinq ans tiennent compte de l'installation de nouvelles unités de transformation suite aux démonstrations et appuis du CAE (élaboration de plans d'affaires, etc.). Les contraintes liées à la mobilisation du financement et au changement de méthode de gestion pour ces nouvelles unités n'ont pas permis de réaliser les objectifs.
	Tonnes de maïs transformé	0	0	30	320	1,000	350	1,250	700	56%	Les nouvelles unités de production ne sont pas encore en place (les plans d'affaires sont en cours d'élaboration)
	Tonnes de mil/sorgho transformé	0	0	0	120	200	176	320	296	93%	Les quantités transformées (décortiqué et moulu) pour la vente dans des sachets plastiques améliorés à travers des canaux modernes de distribution.
	Tonnes de peaux et cuirs transformés pour l'exportation	0	0	0	0	400	0	700	0	0%	Le CAE a aidé deux opérateurs privés leurs capacités de tannage, ADOBERIA S.A. et TAMAK S.A. Ces deux tanneries sont en cours de construction et n'ont pas encore commencé la transformation des peaux et cuirs dans leurs nouvelles installations.
	Tonnes de mangue transformée	0	0	0	0	315	0	458	0	0%	Le financement bancaire est approuvé, le promoteur est en train de re-examiner le projet avant de commencer
	Tonnes d'échalote transformée	0	0	22	420	160	120	268	562	210%	Les efforts techniques et de formation du CAE pour les transformatrices pour l'amélioration de la qualité de l'échalote séchée en tranches ont encouragé le séchage d'un plus grand pourcentage de la récolte totale.

Résultats CAE	Indicateur	Résultats An 1	Résultats An 2	Résultats An 3	Résultats An 4	Cibles An 5	Résultats An 5	Cibles Ans 1-5	Résultats Cumul Ans 1-5	% Cibles Totaux Atteints	Observations Finales
SEG RI 3: Commercialisation des céréales, bétail, et produits alternatifs augmentés	Tonnes de riz vendu	0	100	3,003	10355	19,500	12,480	27,300	25,918	95%	Les cibles sur Cinq ans tiennent compte de l'installation de nouvelles unités de transformation suite aux démonstrations et appuis du CAE (élaboration de plans d'affaires, etc.). Les contraintes liées à la mobilisation du financement et au changement de méthode de gestion pour ces nouvelles unités n'ont pas permis de réaliser les objectifs.
	Tonnes de maïs vendu	0	0	0	3000	3,000	4,500	4,000	7,500	188%	
	Tonnes de maïs transformé vendu	0	0	20	210	1,000	260	1,250	490	39%	Le fabricantier n'a pas terminé les ajustements sur l'équipement
	Tonnes de mil/sorgho vendu	0	0	0	2500	1,000	1,500	1,580	4,000	253%	
	Tonnes de mil/sorgho transformé vendu	0	0	0	75	5	145	9	220	2444%	Les cibles n'ont pas tenu compte des produits de deuxième qualité, lorsqu'en réalité les quantités totales de produit transformé et vendu sont incluses dans les tableaux
	Tonnes de peaux et cuirs vendus	0	0	0	0	500	0	800	0	0%	Le CAE a aidé deux opérateurs privés leurs capacités de tannage, ADOBERIA S.A. et TAMAK S.A. Ces deux tanneries sont en cours de construction et n'ont pas encore commencé la transformation des peaux et cuirs dans leurs nouvelles installations.
	Nombre de bovins vendus	0	0	926	1041	500	1,125	1,330	3,092	232%	Ne concernent que les animaux engraisés avec l'aliment bétail de la COPRAV
	Nombre de petits ruminants vendus	0	1400	6,640	4883	6,500	63,581	15,500	76,504	494%	Un programme conjoint de marketing avec l'OMBEVI a permis d'exporter 49.086 petits ruminants supplémentaires vers la R.C.I., le Ghana, le Sénégal, le Togo, la Mauritanie et l'Algérie en 2003.
	Tonnes de mangues exportées	39	288	622	636	800	784	2,100	2,366	113%	Des problèmes de financement prévalent encore
Tonnes de mangue transformée vendue	0	0	0	0	21	0	31	0	0%	Le financement bancaire est approuvé, le promoteur est en train de re-examiner le projet avant de commencer	

Résultats CAE	Indicateur	Résultats An 1	Résultats An 2	Résultats An 3	Résultats An 4	Cibles An 5	Résultats An 5	Cibles Ans 1-5	Résultats Cumul Ans 1-5	% Cibles Totaux Atteints	Observations Finales
	Tonnes d'échalote vendue	0	0	0	1600	500	2,000	625	3,600	576%	Les campagnes de formation et d'information sur les techniques améliorées de production et de conservation ont considérablement augmenté le volume des ventes par les groupements féminins de Foabougou par rapport aux estimations.
	Tonnes d'échalote transformée vendue	0	0	3	70	20	15	34	88	263%	L'ampleur de la demande aux niveaux national et sous-régional a abouti à un dépassement considérable des estimations du CAE
	Tonnes de pomme de terre vendue	0	120	2,781	1306	2,000	2,920	3,300	7,127	216%	Les campagnes d'information sur les techniques améliorées de production et de conservation ont abouti à un volume de ventes qui a largement dépassé les estimations du CAE.
PPM 1: Améliorer la disponibilité d'informations commerciales et techniques	Nombre de bulletins hebdomadaires sur les prix	60	100	48	20	100	0	300	228	76%	Les bulletins ont fourni des informations sur les prix dans les marchés européens pour un éventail de produits. Bien que souvent consultés par les promoteurs, seuls deux produits sont exportés vers l'Europe: les mangues et le haricot vert. Ce service a donc été suspendu et les fonds ont été utilisés pour la promotion d'autres activités de communication/information.
	Nombre d'exportateurs utilisant les bulletins sur les prix	22	4	6	6	8	6	44	44	100%	
	Nombre de contrats avec les radios locales pour la diffusion des informations sur les prix	0	0	2	2	2	2	2	6	100%	
	Nombre de bulletins techniques	0	2	2	1	1	6	9	9	100%	

Résultats CAE	Indicateur	Résultats An 1	Résultats An 2	Résultats An 3	Résultats An 4	Cibles An 5	Résultats An 5	Cibles Ans 1-5	Résultats Cumul Ans 1-5	% Cibles Totaux Atteints	Observations Finales
	Nombre de bulletins sur les questions de politique, normes et standards	0	1	1	0	1	0	5	3	60%	Pour obtenir une plus grande audience, l'accent a été déplacé de la publication de bulletins techniques et de politique vers les programmes médiatiques (programmes sur la station nationale de radiotélévision). Pendant l'An 5, 60 émissions radiophoniques et télévisées ont été réalisées. En plus il y a eu 1.492 émissions par les stations de radio rurale sur la nutrition animale et les pratiques améliorées d'embouche
	Nombre de visiteurs du site Web	868	11256	21,760	30986	15,000	79,132	42,000	144,002	343%	Dès le début, il a été reconnu que le site Web présente une vue dynamique de la filière agro-entreprise au Mali. Le CAE avait sous-estimé la demande d'information techniques et commerciales de qualité sur l'agro-entreprise.
	Nombre d'agro-entrepreneurs formés à l'utilisation de l'Internet	0	46	24	0	20	0	120	70	58%	Les services de cyberspace ont été arrêtés pendant l'An 4 pour ne pas concurrencer les cyber-cafés privés émergents.
	Nombre de visiteurs au cyber café du CAE	0	418	773	0	700	0	1,800	891	50%	Les services de cyberspace ont été arrêtés pendant l'An 4 pour ne pas concurrencer les cyber-cafés privés émergents.
PPM 2: Aider les agro-entreprises à identifier les marchés et répondre aux opportunités de marchés	Nombre d'études de marketing	2	3	0	0	2	1	14	6	43%	Au cours des années 3, 4 et 5, les efforts ont été centrés sur l'appui aux producteurs afin de mieux identifier et tester les marchés potentiels plutôt que sur d'autres études additionnelles
	Nombre de visites dans des marchés potentiels	1	4	8	18	4	39	17	65	382%	Au cours des trois dernières années du CAE, un effort considérable a été fait pour augmenter les parts de marchés des agro-entrepreneurs maliens dans les marchés nationaux et d'exportation. Les efforts de marketing ont été centrés sur le riz, le bétail, les mangues et la pomme de terre, ainsi que l'appui aux agro-entreprises pour leur participation à des foires et expositions agricoles aux niveaux national, sous-régional et international.

Résultats CAE	Indicateur	Résultats An 1	Résultats An 2	Résultats An 3	Résultats An 4	Cibles An 5	Résultats An 5	Cibles Ans 1-5	Résultats Cumul Ans 1-5	% Cibles Totaux Atteints	Observations Finales
	Nombre de tests de marchés	1	3	8	18	2	18	15	48	320%	En plus des tests de marché pour des produits ciblés tels que le riz, l'échalote, etc., les promoteurs ont eu l'occasion de tester leurs produits lors de foires et expositions agricoles grâce à l'appui financier du CAE.
PPM 3: Aider les agro-entreprises à adopter et utiliser des technologies appropriées	Nombre de tests de technologies	0	4	6	3	1	1	16	14	88%	Le programme de test de technologies a été réalisé
	Nombre d'agro-entrepreneurs formés à l'utilisation des nouvelles technologies	0	148	2,244	133	1,018	795	2,950	4,456	151%	Grâce à leur pertinence et succès pour l'amélioration de la qualité des produits agricoles ciblés, les technologies introduites par le CAE ont connu un taux d'adoption plus élevé que prévu.
	Nombre d'agro-entrepreneurs formés dans les questions de qualité	0	25	24	204	40	25	115	278	242%	Grâce à leur pertinence et succès pour l'amélioration de la qualité des produits agricoles ciblés, les technologies introduites par le CAE ont connu un taux d'adoption plus élevé que prévu.
	Nombre d'agro-entrepreneurs privés utilisant les techniques et technologies dont le CAE a fait la promotion	0	54	1,269	1269	271	1,269	743	3,861	520%	Grâce à leur pertinence et succès pour l'amélioration de la qualité des produits agricoles ciblés, les technologies introduites par le CAE ont connu un taux d'adoption plus élevé que prévu.
PPM 4: Améliorer la gestion des agro-entreprises	Nombre d'agro-entrepreneurs formés en gestion d'entreprise	80	742	2,094	825	300	415	1,050	4,156	396%	Beaucoup de promoteurs ont reconnu leur manque de formation en gestion/développement d'entreprises formelles, ce qui explique en partie le niveau d'intérêt plus élevé que prévu pour les programmes de formation du CAE.
	Nombre d'agro-entrepreneurs utilisant des méthodes améliorées de gestion	nd	nd	204	312	535	375	1,320	891	68%	Le changement d'une gestion informelle vers une gestion formelle demande plus de temps (et d'incitations) que le changement visant à améliorer les technologies (voir figures ci-dessus "...les utilisateurs de techniques et de technologies")
	Nombre de plans d'affaires élaborés et soumis aux banques	0	5	18	27	38	22	85	72	85%	Le manque de financement formel les agro-entrepreneurs reste l'une des contraintes majeures entravant le développement de l'agro-entreprise.

Résultats CAE	Indicateur	Résultats An 1	Résultats An 2	Résultats An 3	Résultats An 4	Cibles An 5	Résultats An 5	Cibles Ans 1-5	Résultats Cumul Ans 1-5	% Cibles Totaux Atteints	Observations Finales
	Nombre d'agro-entreprises ayant installé des systèmes comptables/financiers sponsorisés par le CAE	0	0	3	4	7	0	15	7	47%	Ne tient pas compte d'un système comptable introduit mais abandonné. De façon générale, la demande de la clientèle est plus faible que prévue (voir note ci-dessus concernant l'utilisation de méthodes de gestion améliorées).
PPM 5: Faciliter l'accès au financement	Nombre de nouvelles sources de financement identifiées	0	9	1	3	1	1	12	14	117%	En vue d'augmenter les opportunités de financement des projets d'agro-entreprise, le CAE a entrepris un vaste effort d'identification de nouvelles sources de financement au niveau national et sous-régional. Les promoteurs ont été systématiquement informés des résultats de ces efforts et les banques locales ont été régulièrement contactées pour l'investissement dans la filière agro-entreprise.
	Nombre d'ateliers sur les sources de financement	0	2	2	3	2	1	8	8	100%	Il y a 26 plans d'affaires additionnels en cours d'examen au niveau des banques.
	Nombre de séances de travail formelles avec les banques sur le financement de l'agro-entreprise	6	7	9	36	9	37	40	95	238%	En vue d'augmenter les opportunités de financement des projets d'agro-entreprise, le CAE a entrepris un vaste effort d'identification de nouvelles sources de financement au niveau national et sous-régional. Les promoteurs ont été systématiquement informés des résultats de ces efforts et les banques locales ont été régulièrement contactées pour l'investissement dans la filière agro-entreprise.
	Nombre de plans d'affaires financés par les banques	0	0	3	3	10	4	23	10	43%	Il y a 26 plans d'affaires additionnels en cours d'examen au niveau des banques.
PPM 6: Aider le LCV et l'IER à améliorer leurs services aux clients et générer des	Nombre d'audits comptables	0	1	0	0	0	0	2	1	50%	Cette activité implique aussi le LCV et dépend de l'adoption par le LCV d'un nouveau système de comptabilité en prélude à la privatisation. Cependant, la privatisation n'est pas une option envisagée par le GRM.

Résultats CAE	Indicateur	Résultats An 1	Résultats An 2	Résultats An 3	Résultats An 4	Cibles An 5	Résultats An 5	Cibles Ans 1-5	Résultats Cumul Ans 1-5	% Cibles Totaux Atteints	Observations Finales
revenus	Nombre d'études pour la réorganisation des unités du LCV	0	0	0	0	0	0	6	0	0%	Cette activité dépend aussi de la mise en œuvre par le LCV d'un plan de privatisation. La mise en œuvre du plan n'a pas commencé.
	Nombre de personnel de l'IER et du LCV formés dans l'élaboration de plans d'affaires	0	18	9	15	30	16	77	58	75%	Cette activité implique également le LCV (voir note sur la privatisation du LCV).
	Nombre de manuels de procédures comptables	0	1	1	0	1	0	4	2	50%	Cette activité implique également le LCV (voir note sur la privatisation du LCV).
	Nombre d'unités de l'IER fonctionnant selon leurs plans d'affaires	0	0	0	8	2	7	8	15	188%	
	Nombre d'agro-entreprises ayant accès aux services de l'IER et du LCV	0	4	18	35	30	50	58	107	184%	
PPM 7: Renforcer le rôle du secteur privé dans la formulation de la politique agricole	Nombre d'études sur les politiques sectorielles	0	1	1	0	3	0	7	2	29%	(1) Les efforts en matière de politique ont été pragmatiques, se focalisant sur le renforcement des capacités de la filière agro-entreprise à identifier les questions de politique - voir "Nombre de groupement d'agro-entreprises appuyés". (2) 29 contraintes additionnelles ont été analysées mais non encore résolues.
	Nombre de contraintes analysées et résolues	0	1	0	3	4	0	16	4	19%	(1) Les efforts en matière de politique ont été pragmatiques, se focalisant sur le renforcement des capacités de la filière agro-entreprise à identifier les questions de politique - voir "Nombre de groupement d'agro-entreprises appuyés". (2) 29 contraintes additionnelles ont été analysées mais non encore résolues.
	Nombre de groupements professionnels d'agro-entreprises appuyés	0	0	32	186	72	186	169	404	239%	
	Nombre de forums organisés	0	6	4	5	4	4	26	19	73%	En plus de ceux qu'il a directement organisés, le CAE a activement

Résultats CAE	Indicateur	Résultats An 1	Résultats An 2	Résultats An 3	Résultats An 4	Cibles An 5	Résultats An 5	Cibles Ans 1-5	Résultats Cumul Ans 1-5	% Cibles Totaux Atteints	Observations Finales
											participé à 32 autres groupes consultatifs sur les politiques, normes et standards.
	Nombre de groupes consultatifs	0	1	1	2	4	4	12	7	58%	En plus de ceux qu'il a directement organisés, le CAE a activement participé à 32 autres groupes consultatifs sur les politiques, normes et standards.
PPM 8: Aider à harmoniser les normes et standards du commerce international des produits agricoles en Afrique de l'Ouest	Nombre d'études sur les contraintes liés au commerce	0	0	0	1	1	2	3	3	100%	
	Nombre de forums organisés	0	1	0	0	4	0	19	1	5%	En plus de ceux qu'il a directement organisés, le CAE a activement participé à 32 autres groupes consultatifs sur les politiques, normes et standards.
	Nombre de contraintes analysées et résolues	0	0	0	2	4	0	17	2	12%	(1) Les efforts en matière de politique ont été pragmatiques, se focalisant sur le renforcement des capacités de la filière agro-entreprise à identifier les questions de politique - voir "Nombre de groupement d'agro-entreprises appuyés". (2) 29 contraintes additionnelles ont été analysées mais non encore résolues.
PPM 9: Rapports d'évaluation	Nombre de cadres de résultats développés	0	0	1	0	0	0	1	1	100%	
	Nombre de rapports de suivi et d'évaluation	4	4	4	4	4	6	12	14	117%	En plus des rapports trimestriels contractuellement exigés, le CAE a passé des contrats pour une évaluation externe pendant la cinquième année et une évaluation de son appui aux femmes entrepreneurs.

ANNEX B

Liste des Partenaires de CAE/USAID pour Développement des Filières

NOM DU PARTENAIRE	FILIERES OU PRODUITS AGROALIMENTAIRES
FILIERE CEREALES	
Afrique Verte	Commercialisation Riz et Maïs
Nyeta Conseil	Transformation Paddy (Riz)
Laboratoire Technologie Alimentaire	Technologies de Transformation (Céréales)
Auto Gouvernance Assistée (AGA)	Assistance Conseil (Commercialisation des Céréales)
CMDT	Minoteries (Maïs)
Office du Niger	Riz
Office Riz Ségou	Riz et autres produits de diversification
Office Riz Mopti	Riz
OPAM	Stockage des céréales
PACCEM	Commercialisation des céréales
PASIDMA / OMA	Commercialisation (informations de marché sur les céréales) - Sous régional
APCAM / Chambres Régionales	Renforcement des Organisations Professionnelles
PRMC	Normes de qualité des céréales
DNI	Normes de qualité des céréales
AMAQ	Promotion de la qualité des produits agroalimentaires
ROCARS / ROCAFREMI	Valorisation Mil et Sorgho
IMS / Sasskawa	Valorisation Mil et Sorgho
AMPJ	Valorisation du Karité
CAFON	Fabrication d'équipements (Riz)
SENAGRI	Fabrication d'équipements (Riz et Maïs)
Entrep. Baba Négué COULIBALY	Fabrication d'équipements (Riz et Maïs)
Agence Nationale de Communication (ANC)	Supports Médiatiques (Test Riz)
FILIERE FRUITS ET LEGUMES	
Institut d'Economie Rurale	Recherche sur la mouche des fruits (Mangue)
Office du Périmètre Irrigué de Baguineda	Encadrement des planteurs de mangue
AMELEF	Encadrement des exportateurs de mangue
APEFEL	Encadrement des exportateurs de mangue
Sekou Bouaré, Consultant	Formation des pisteurs
Moussa Noussourou, IER	Recherche sur la mouche des fruits (Mangue)
Office du Niger	Encadrement des producteurs d'échalote
SLACAER Bandiagara	Encadrement des producteurs d'échalote
Centre Régional de Recherche Agronomique de Niono (IER)	Encadrement des producteurs d'échalote
Arona Coulibaly, ENI	Appuis conseils pour la conservation de l'échalote
OMA	Collecte et diffusion des prix de marchés
Mariétou Diarra, Consultant	Appuis conseils pour la transformation de l'échalote

NOM DU PARTENAIRE	FILIERES OU PRODUITS AGROALIMENTAIRES
ONG AMATEVI	Encadrement des producteurs de pomme de terre
ONG ACOD	Création de groupements de producteurs de pomme de terre
DRAMR SIKASSO	Encadrement des producteurs de pomme de terre
CMDT SIKASSO	Encadrement des producteurs de pomme de terre
CRA SIKASSO	Encadrement des producteurs de pomme de terre
APPS SIKASSO	Encadrement des producteurs de pomme de terre
Sikassoise	Approvisionnement en intrants (semences et engrais)
SOMAFERT	Approvisionnement en intrants (semences et engrais)
INTERAGRO	Approvisionnement en intrants (semences et engrais)
APROFA	Encadrement des producteurs de pomme de terre
Office du Niger	Encadrement des producteurs de pomme de terre
OHVN	Encadrement des producteurs de pomme de terre
OMA	Collecte et diffusion des prix de marchés
FILIERE ELEVAGE	
Instit d'Economie Rurale	Nutrition animale - vulgarisation et recherche
Laboratoire de Nutrition Animale	nutrition des volailles et maladies nutritionnelles
DRAMR Ségou	Zootéchnie et santé animale
DRAMR Sikasso	Zootéchnie et santé animale
DRAMR Mopti	Zootéchnie et santé animale
DRRC Ségou	Aspects réglementaire et législatif concernant la commercialisation des animaux
DRRC Sikasso	Aspects réglementaire et législatif concernant la commercialisation des animaux
DRRC Mopti	Aspects réglementaire et législatif concernant la commercialisation des animaux
FEBEVIM	Fédération Nationale des Groupements Inter-professionnels du Bétail et de la Viande
Laboratoire Centrale Vétérinaire	Services diagnostic, recherche sur la santé animale et la production des vaccins
PVO: ACOD, Sikasso	Appui et formation des groupements: renforcement des associations et coopératives
PVO: SABA, Mopti	Appui et formation des groupements: renforcement des associations et coopératives
PVO: G-Force, Ségou	Appui et formation des groupements: renforcement des associations et coopératives
OMA	La collecte et la diffusion des informations du marché
CESPA	Elaboration du support médiatique: audio/visuel pour le campagne de sensibilisation

ANNEX C

Le Fonds de Partenariat du CAE Sous-contractants

N°	SOUS CONTRACTANTS	ACTIVITES	Date	Prix en \$
1	SNED SA	Etude de marché: Riz haut de gamme dans les principales villes de la Côte d'Ivoire	6/21/1999	8,745.00
2	BAC +	Utilisation et gestion des aliments pour une production animale plus efficace et plus rentable	6/30/1999	55,077.00
6	Univers Com	Définition un plan de communication pour le CAE	10/6/1999	40,437.00
7	Lab. de Nutrition Animale	Analyse Nutritionnelles de 31 échantillons commerciales et d'ingrédients	7/20/1999	3,238.00
8	Yiriwa Conseil 1	Connaître votre marché	7/16/1999	677.00
9	Yiriwa Conseil 2	Définition des conditions de création d'un groupe d'achat d'emballages alimentaires	2/21/2000	9,725.00
10	Yiriwa Conseil 3	Etude pour l'élaboration d'un plan d'action de la politique de promotion des filières agro-industrielles	7/10/2000	56,455.00
11	Nyeta Conseil/Afrique verte 1	Test pour l'amélioration de la qualité du riz produit à travers le système de petites décortiqueuses en zone Office du Niger	3/15/2000	36,633.00
12	Nyeta Conseil/Afrique verte 2	Extension du Test pour l'amélioration de la qualité du riz produit à travers le système de petites décortiqueuses en zone Office du Niger	3/28/2001	97,056.00
13	Nyèta Conseil	Travaux de réfection des cases de conservation d'échalotes en zone ON	3/7/2003	8,919.00
14	AMATEVI 1	Renforcement de la capacité d'auto promotion de la filière pomme de terre par les producteurs: Appui à l'amélioration de la conservation de la pomme de terre à sikasso	3/20/2000	8,618.00

N°	SOUS CONTRACTANTS	ACTIVITES	Date	Prix en \$
15	AMATEVI 2	Formation des producteurs de pomme de terre en techniques de production et bonnes pratiques de conservation, conduite du test de mise en vent collective par les dix groupements	2/21/2001	29,522.00
16	AMATEVI 3	Information Sensibilisation des Producteurs Adoption de Bonnes Pratiques	3/1/2002	16,977.00
17	Crédit Initiative	projet pilote: Renforcement du cycle de collecte, conditionnement, et exportation de mangues de la région de sikasso vers la Côte d'Ivoire et l'Europe	3/27/2000	91,548.00
18	ACOD 1	Utilisation et gestion des aliments pour une production animale plus efficace et plus rentable	4/17/2000	6,884.00
19	ACOD 2	Test de commercialisation des animaux de qualité: appui en développement commercial et ne gestion financière aux coopératives et association de sikasso	2/21/2001	22,774.00
20	ACOD 3	Mise en place et organisation de groupements de producteurs dans 10 villages de sikasso	2/21/2001	19,074.50
21	ACOD 4	Renforcement Grpt producteurs pomme de terre sikasso	3/1/2002	8,686.00
22	Cabinet Makanguilé	Revue juridique des textes regissant la profession d'exportateurs de produits agricoles bruts ou transformés	5/30/2000	5,890.00
23	ANC	Production de supports de promotion pour le test sur l'amélioration de la qualité du riz produit au travers des petites décortiqueuses en zone Office du Niger	6/20/2000	34,256.00
24	Cabinet Wahab Berthé	Revue juridique des textes regissant la profession d'exportateurs de produits agricoles bruts ou transformés	11/3/2003	7,496.00
25	CESPA1	Elaboration d'un support didactique pour la promotion de la mangue du Mali	7/17/2000	7,989.00

N°	SOUS CONTRACTANTS	ACTIVITES	Date	Prix en \$
26	CESPA2	production Magazine et Microprogramme vidéo et audio / Bonnes pratiques PdT	4/3/2002	3,706.00
27	IER 1	Recensement et archivage électronique des résultats de la recherche de l'IER	10/11/2000	20,655.00
28	IER 2	Supervision/Formation de la démonstration des aliments équilibrés et du test de commercialisation	1/30/2001	26,868.50
29	IER 3	Mouche des Fruits	3/13/2001	2,414.00
30	IER 4	Production Animale	2/6/2002	3,500.00
31	IER 5	Echalote Suivi et gestion Stock Magasin 100 T	3/1/2002	12,337.00
32	IER6	Appui à l'équipe CAE en matière de suivi-évaluation	3/14/2002	13,590.00
33	IER7	Echalote Suivi et gestion Stock Magasin 100 T	4/14/2003	6,579.50
34	Afribone Mali SA	Recensement et archivage électronique des résultats de la recherche de l'IER	10/11/2000	7,527.00
35	Afrique Verte	test de démonstration dans le cadre du dégermage du maïs au niveau des minoteries rurales en zone CMDT	10/16/2000	24,173.00
36	LTA	test de démonstration dans le cadre du dégermage du maïs au niveau des minoteries rurales en zone CMDT	10/23/2000	18,048.00
37	SABA	Test de commercialisation des animaux de qualité: appui en développement commercial et en gestion financière aux coopératives et association de mopti	2/21/2001	19,160.00
38	G FORCE	Test de commercialisation des animaux de qualité: appui en développement commercial et en gestion financière aux coopératives et association de ségou	2/21/2001	20,796.00
39	DIBO 1	Construction d'un magasin de stockage de 100 t d'échalote à Foabougou	2/23/2001	62,672.00
40	DIBO2	Construction de 2 magasins de conservation de 37,5 t de pommes de terre dans la région de sikasso	3/19/2001	33,263.00

N°	SOUS CONTRACTANTS	ACTIVITES	Date	Prix en \$
41	OMA1	Diffusion d'information sur l'évolution des prix de la pomme de terre collectés sur les marchés nationaux et sous régionaux;	3/1/2001	25,937.00
42	OMA2	Diffusion d'information sur les prix de l'échalote collectés sur les marchés de Niono et Bandiagara	6/8/2001	18,589.00
43	OMA3	Collecte et Diffusion Prix et Qté PdT et Echalote	2/1/2002	8,595.50
44	BNDA	Test de commercialisation des animaux de qualité: suivi financier	3/19/2001	89,130.50
45	Nyesigiso	Gestion d'un fonds de roulement pour la Campagne 2001	3/16/2001	80,648.00
46	BETI	Contrôle et suivi des travaux de construction des magasins de conservation de l'échalote à Fouabougou et de la pomme de terre à Sikasso	3/22/2001	11,509.50
47	Graphique Industrie	Conception d'étiquettes d'emballages pour 12 agro-entreprises	3/27/2001	21,962.00
48	AUDEX	Etude d'Aménagement Technique Ferme Moderne Rajaa zone ON	6/12/2001	3,139.00
49	SISED	Etude d'Aménagement Technique Tannerie ségou	11/12/2001	2,517.50
50	COPRAAV	Production Commercialisation Aliment bétail amélioré	12/17/2001	14,553.00
TOTAL				1,128,546.50

ANNEX D

Dossiers Bancaires Finalisés

N° Dossier	Promoteur	Projet	Site du Projet	Coût du projet	Montant du crédit	Situation du dossier au 30/6/03
1	COGETRAM	Unité de transformation de maïs/	Bamako	100 000 000	20 000 000	Financé par la BNDA
2	CIC S.A	Unité de calibrage et de conditionnement de pois sucré	Sikasso	306 956 940	296 956 940	Recevable au niveau de OIKOCREDIT/Abidjan
3	GIE Chikolo	Unité de transformation de beurre de Karité	Bamako	304 159 000	239 723 000	Recevable au niveau de OIKOCREDIT/Abidjan et du PUFSS / Lomé. En instruction à la BNDA et à Crédit Initiative S.A et à la BBM
4	GIE Milaiba	Extension Mini-Laiterie	Bamako	129 805 725	105 581 525	Recevable au niveau de OIKOCREDIT/Abidjan et du PUFSS/ Lomé
5	GDCM / SARL	Extension Rizerie	Ségou	1 225 000 000	400 000 000	Financé par la BNDA (300 millions) et BICIM (100 millions).
6	Kissima SYLLA	Miellerie Moderne	Bamako	142 585 000	128 000 000	En instruction au niveau de OIKOCREDIT
7	ANACHIPS	Unité de production de Chips de pomme de terre	Bamako	50 000 000	40 000 000	Financé par la famille de la promotrice à hauteur de 2 millions.
8	SENAGRI	Mini-Rizerie (Crédit de Campagne)	Niono	1 129 000 000	1 058 000 000	Le promoteur du projet ne vit plus.
9	Sahel Export	Exportation de pattes de bœufs	Bamako	75 131 098	65 000 000	Financé par la BIM SA à hauteur de 65 millions.
10	NEGOTRADE	Huilerie	Bamako	300 000 000	250 000 000	En instruction auprès de la SOMAFI, BDM S.A, Crédit Initiative S.A
11	COPRAAV	Extension d'une Fabrique d'Aliment Bétail	Ségou	153 662 000	130 000 000	En instruction très avancée au niveau de OIKOCREDIT et du PUFSS
12	GIE Provel	Extension Mini-Laiterie	Bamako	252 187 400	200 149 020	En instruction au niveau de OIKOCREDIT et du PUFSS
13	SOMABF	Extension Rizerie	Dioro / Ségou	2 000 000 000	600 000 000	Malgré l'intérêt manifesté par les banques de la place pour le financement de ce projet, le promoteur a renoncé . Il a transmis son dossier à la BADEA
14	En cours d'identification	Usine d'aliment bétail	Ségou	3 380 548 000	2 300 000 000	-

N° Dossier	Promoteur	Projet	Site du Projet	Coût du projet	Montant du crédit	Situation du dossier au 30/6/03
15	TAM Fruits et Légumes	Unité de Séchage de mangues	bamako	241 000 000	131 000 000	La BICIM a marqué son accord pour le financement de ce projet à hauteur de 110 millions de FCFA.
16	COPAK	Magasins Autogérés	Koutiala	523 173 000	470 000 000	En instruction très avancé au niveau de OIKOCREDIT et du PUFs.
17	Groupement Bandenya Siengo	Extension unité de décorticage de riz	Siengo	14 214 000	7 545 000	Les garanties proposées étaient insuffisantes, le projet n'a pu être financé par la BNDA
18	GASA	Mini-rizerie	Niono	60 957 000	42 670 000	En instruction au niveau de la BOA.
19	Mamdou DEMBELE	Unité de conditionnement de riz	Bamako	162 000 000	104 000 000	En Instruction au niveau de la BOA, BDM
21	Harry Delices	Extension Mini-laiterie	Bamako	242 481 160	178 823 452	En Instruction au niveau de OIKOCREDIT, PUFs
22	Adama TOGOLA	Embouche bovine	Sikasso	74 474 000	59 474 000	Financé par la BMS SA pour un montant de 9 millions
23	SOPRODAM	Unité de Production de poussins	Bamako	625 000 000	500 000 000	Les promoteurs ont renoncé au projet.
24	ADEBORIA SA	Tannerie	Ségou	654 000 000	654 000 000	Financé sur fonds propres
25	Coopérative des éleveurs de Ségou	Embouche bovine	Ségou	16 383 000	14 613 000	Financé par CAE
26	Coopérative des marchands de Niéna	Embouche bovine		5 710 000	5 000 000	Financé par CAE
27	Coopérative de Koro-barrage	Embouche bovine		5 440 000	5 000 000	Financé par CAE
28	Association Afro-pastorale de FARAKALA	Embouche bovine		5 404 000	5 000 000	Financé par CAE
29	Coopérative des emboucheurs de Sikasso	Embouche bovine		5 640 000	5 000 000	Financé par CAE
30	COBAS	Embouche bovine		5 022 000	5 000 000	Financé par CAE
31	COBAS	Commercialisation du bétail		11 613 500	10 000 000	Financé par CAE
32	Amadou Seikou TOURE	Unité de Fabrication de produits cosmétiques à base de karité	Bamako	68 989 000	48 000 000	Crédit Initiative, BOA
33	Abdoulaye SOW	Extension Embouche bovine	Ségou	38 492 000	33 045 000	Rejeté par la BDM S.A
34	Moriké DEMBELE	Extension Aviculture	Sanankoro	5 250 000	4 500 000	Malgré la qualité du projet et du promoteur le projet n'a pas été financé par la BNDA faute de garanties.

N° Dossier	Promoteur	Projet	Site du Projet	Coût du projet	Montant du crédit	Situation du dossier au 30/6/03
35	Association Agro-pastorale de Farakala	Embouche bovine	Farakala	8 942 000	7 030 750	Financé par la BNDA pour 2 millions.
36	AMEPROC	Commercialisation de produits locaux	Bamako	106 228 530	92 728 530	En Instruction de la BOA, BNDA
37	APLS	Extension Commercialisation des céréales	Sikasso	64 452 250	55 000 000	Rejeté par la BOA
38	Bio-Mali	Unité de séchage de fruits et légumes.	Bamako	601 624 000	312 000 000	Avec le changement de directeur, le premier accord de principe a été remis en cause.
39	UCODAL	Unité de conditionnement de denrées alimentaires.	Bamako	42 953 000	15 150 000	En Instruction avec BNDA
40	COGETRAM	Unité de transformation de maïs	Bamako	648 506 000	456 000 000	La recherche de financement n'a pas commencé car le premier prêt obtenu grâce à l'appui du CAE n'a pas été remboursé.
41	GMEPEPA	Commercialisation de produits agricoles	Bamako	141 286 000	120 000 000	En instruction à OIKOCREDIT
43	Madame GAMBAY	Unité de fabrication de produits cosmétiques	Bamako	90 050 000	60 000 000	En instruction avec la BDM , Crédit Initiative S.A
44	Association Nyeta	Unité de décortilage du riz	Niono	25 258 000	20 000 000	Financé par la BNDA à hauteur de 2 millions
45	Mah DIARRA	Unité de décortilage du riz	Niono	32 619 000	26 000 000	Financé par la BNDA à hauteur de 2 millions
46	GIE Kankelen	Unité de décortilage du riz	Molodo	26 709 000	21 500 000	Rejeté par la BNDA qui estime qu'il s'agit d'un projet individuel.
47	Association des éleveurs de Konna	Embouche bovine	Konna	21 198 000	20 000 000	En Instruction au niveau de la BNDA
48	Ségou Lait	Extension Unité laitière	Ségou	137 457 000	90 000 000	En Instruction au niveau de la BDM S.A
49	Association Allaye KOITA	Embouche bovine	Konna	20 917 000	17 970 000	En Instruction au niveau de la BNDA
50	Fédération des associations des producteurs laitiers de Djitoumou et environs	Amélioration de la collecte et de la conservation du lait	Kéleya	15 688 000	11 488 000	En Instruction au niveau de la BNDA
51	Cheick OUMAR NIANGADO	Embouche bovine	Ségou	57 165 000	48 757 000	En Instruction au niveau de la BDM, BNDA
52	Jabirou Haidara	Fabrique Aliment bétail	Ségou	270 790 296	174 496 064	En Instruction au niveau de la BNDA
56	Cheickna BAH	Unité de décortilage de paddy	Koulikoro	150 222 000	104 670 000	En Instruction au niveau de la BDM S.A
57	Union des agriculteurs du cercle de Tominian	Commercialisation et stockage des céréales	Tominian	59 415 000	31 350 000	En Instruction au niveau de la BMS SA

N° Dossier	Promoteur	Projet	Site du Projet	Coût du projet	Montant du crédit	Situation du dossier au 30/6/03
58	Moussa DOLO	Fabrique d'aliment bétail	Ségou	86 840 000	74 105 000	En Instruction au niveau de la BHM SA
59	Boureima COULIBALY	Extraction de jus de mangues	Bamako	130 500 000	95 000 000	En Instruction au niveau de la BMS
60	SOGEMAF	Mise en place du marché frontalier	Sikasso	165 582 000	98 767 000	En Instruction au niveau de la BMS SA
61	Moustapha Coulibaly	Extension d'une unité de décorticage du paddy	Niono	81 002 000	58 000 000	En Instruction au niveau de la BMS SA
62	Cheick Oumar SANOGO	Distribution de fruits et Légumes	Bamako	19 200 000	14 400 000	En Instruction au niveau de la BNDA
63	Sekou DRAMERA	Unité de production d'aliment volaille	Bamako	197 375 000	100 000 000	En Instruction au niveau de la BIM SA. La BIM semble être intéressé par le dossier mais le promoteur a suggéré à la banque d'attendre le dénouement des difficultés liées à la filière coton, et la crise ivoirienne
64	Béhima Coulibaly	Mise en valeur d'un périmètre agricole dans la zone office du Niger	Séribala	61 006 000	42 500 000	En Instruction au niveau de la BNDA
65	Bintou COULIBALY	Mise en valeur d'un périmètre agricole dans la zone office du Niger	Macina	55 114 000	38 500 000	En Instruction au niveau de la BNDA
66	Nouhoum SANGARE	Mise en valeur d'un périmètre agricole dans la zone office du Niger	Séribala	61 006 000	42 500 000	En Instruction au niveau de la BNDA
67	Keriba COULIBALY	Extension ferme avicole	Sikasso	98 293 000	68 934 000	En Instruction au niveau de la BNDA, BMS
66	Mahamadou KEITA	Tannerie	Bamako	452 852 000	318 013 000	En Instruction au niveau de la BICIM, BNDA , BDM
67	Association Agro-pastorale de Farakala	Embouche bovine et ovine	Farakala	115 958 000	87 000 000	En Instruction au niveau de la BMS
68	AOM	Création d'une mangeraie et bananeraie biologique	Sikasso	692 273 000	464 273 000	Dossier sera soumis à la BEI (Banque Européenne d'investissement)
69	Bréhima Coulibaly	Extraction de jus de fruits à partir d'extraits secs de mangues	Bamako	130 500 000	95 000 000	En Instruction au niveau de la BMS
70	Nana BOCOUM	Extension de l'unité de transformation « la maraîchère »	Bamako	20 536 000	15 000 000	Transmis à la BMS SA
71	Mabo SAKILIBA	Extension de l'unité de transformation UTRAF YANGO	Bamako	23 923 000	17 000 000	Transmis à la BMS SA
72	SOMAFAM	Fabrique d'emballages en cartons	Bamako	1 654 219 000	990 000 000	Transmis à APDF

N° Dossier	Promoteur	Projet	Site du Projet	Coût du projet	Montant du crédit	Situation du dossier au 30/6/03
73	FAC/GEST	Commercialisation de l'échalote Séchée	Bandiagara	43 816 860	23 000 000	Le dossier a été transmis à la BMS
74	RAJA/ Sidy KOUNTA	Exploitation Rizicole	Kolongotom ou	244 000 000	170 800 000	Finalisé
	Total			18 788 427 805	13 373 612 601	

ANNEX E

Dossiers Bancaires Finalisés pour les Entreprises Appartenantes a Femmes

N° Dossier	Promoteur	Projet	Site du Projet	Coût du projet	Montant du crédit	Situation du dossier au 30/6/03
3	GIE Chikolo	Unité de transformation de beurre de Karité	Bamako	304 159 000	239 723 000	Recevable au niveau de OIKOCREDIT/Abidjan et du PUFs / Lomé. En instruction à la BNDA et à Crédit Initiative S.A et à la BBM
4	GIE Milaiba	Extension Mini-Laiterie	Bamako	129 805 725	105 581 525	Recevable au niveau de OIKOCREDIT/Abidjan et du PUFs/ Lomé
7	ANACHIPS	Unité de production de Chips de pomme de terre	Bamako	50 000 000	40 000 000	Financé par la famille de la promotrice à hauteur de 2 millions.
12	GIE Provel	Extension Mini-Laiterie	Bamako	252 187 400	200 149 020	En instruction au niveau de OIKOCREDIT et du PUFs
21	Harry Delices	Extension Mini-laiterie	Bamako	242 481 160	178 823 452	En Instruction au niveau de OIKOCREDIT, PUFs
43	Madame GAMBY	Unité de fabrication de produits cosmétiques	Bamako	90 050 000	60 000 000	En instruction avec la BDM , Crédit Initiative S.A
44	Association Nyeta	Unité de décorticage du riz	Niono	25 258 000	20 000 000	Financé par la BNDA à hauteur de 2 millions
45	Mah DIARRA	Unité de décorticage du riz	Niono	32 619 000	26 000 000	Financé par la BNDA à hauteur de 7 millions
65	Bintou COULIBALY	Mise en valeur d'un périmètre agricole dans la zone office du Niger	Macina	55 114 000	38 500 000	En Instruction au niveau de la BNDA
70	Nana BOCOUM	Extension de l'unité de transformation « la maraîchère »	Bamako	20 536 000	15 000 000	Le dossier sera transmis à la BMS. D'autres partenaires financiers de la promotrice sont disposés à financer le projet.
71	Mabo SAKILIBA	Extension de l'unité de transformation UTRAF YANGO	Bamako	23 923 000	17 000 000	Le dossier sera transmis à la BMS

N° Dossier	Promoteur	Projet	Site du Projet	Coût du projet	Montant du crédit	Situation du dossier au 30/6/03
39	UCODAL	Unité de conditionnement de denrées alimentaires.	Bamako	42 953 000	15 150 000	En Instruction avec BNDA
	Total			1 269 086 285	955 926 997	

ANNEX F

Dossiers Bancaires Financés

N° Dossier	Promoteur	Projet	Site du Projet	Coût du projet	Montant du crédit accordé par la banque	Banque partenaire
1	COGETRAM	Unité de transformation de maïs/	Bamako	66 363 050	20 000 000	Financé par la BNDA
2	GDCM / SARL	Extension Rizerie	Ségou	1 225 000 000	400 000 000	Financé par le pool bancaire : BNDA (300 millions) et BICIM (100 millions).
3	Sahel Export	Exportation de pattes de bœufs	Bamako	75 131 098	65 000 000	Financé par la BIM S.A
4	TAM Fruits et Légumes	Unité de Séchage de mangues	Bamako	241 000 000	131 000 000	La BICIM a marqué son accord pour le financement de ce projet.
5	Adama TOGOLA	Embouche bovine	Sikasso	74 474 000	9 000 000	Financé par la BMS SA
6	Association Agro-pastorale de Farakala	Embouche bovine	Farakala	8 942 000	2 000 000	Financé par la BNDA
7	Association Nyeta	Unité de décortilage du riz	Niono	25 258 000	2 000 000	Financé par la BNDA
8	Mah DIARRA	Unité de décortilage du riz	Niono	32 619 000	7 000 000	Financé par la BNDA
9	Groupement Diento-yerala	Commercialisation de l'échalote	Foabugu	24 000 000	20 000 000	Financé par la FCRMD
10	COPRAAV	Fabrique d'aliment bétail	Ségou	153 662 000	4 000 000	Financé par la BMS SA
Total				1 925 999 148	660 000 000	

NB : En plus de ces dix projets développés et financés grâce à l'appui technique et financier du CAE, l'avis technique du centre soit au moment du montage du projet, soit au moment de la négociation du financement a fortement amené certains bailleurs de fonds à financer des projets dont le CAE n'était pas le principal « maître d'œuvre ». Il s'agit des projets comme :

- ∅ Mini-Rizerie : Les résultats des tests CAE ont permis à l'ADF (African Development Fondation) de finaliser le document de projet portant sur l'acquisition de 10 décortiqueuses pour la production de riz de bonne qualité dans la zone office du Niger. Le coût total du projet s'élève à 128 millions de FCFA entièrement financé par l'ADF.
- ∅ Usine d'aliment bétail à Fana / SANA : Le CAE n'a pas participé au montage du projet mais les différentes séances de travail avec les responsables de la BOAD et les documents produits par CAE leur ont permis dans une certaine mesure de prendre la décision de financer la mise en place d'une unité de fabrication d'aliment bétail à Fana. Le montant du financement sollicité auprès de la BOAD s'élevait à 700 millions. Le coût total pour la réalisation du projet du projet est de l'ordre de 2,2 milliards y compris les besoins en fonds en fonds de roulement. L'apport personnel s'élève à 600

millions. L'emprunt sollicité s'élève à 1,6 milliards. En plus de la BOAD un pool bancaire résidant au Mali a participé au financement : BDM, BNDA, BICIM, BOA.

ANNEX G

Participation Foires et Salons

1. SARA Salon de l'Agriculture et des Ressources Animale 1999, Abidjan
2. CEDEAO 1999 Accra
3. SECO Semaines Commerciales Nationales 1999, Mopti
4. SECO 2000, Sikasso
5. SIAGRO Salon Internationale des Industries et Techniques agroalimentaires 2000, Dakar
6. SECO 2001, Ségou
7. SECO 2002, Kayes
8. FIARA Foire International de l'Agriculture et des Ressources Animales 2002, Dakar
9. SIAGRO 2002, Dakar
10. FOIRE Islamique de Sarjah Emirats Arabes Unis 2003
11. CEDEAO 2003

Cumul Participants Foires et Salon an 1 à 5 : 89

Cumul Nombre de participants An I à IV : 53

Nombre de participants An 4 : 19

Nombre de participants An 5 : 17

1. FOGHASS
2. UTRAFLE YANGO
3. **LE VERGER**
4. LA MARAICHERE
5. MIELLERIE MODERNE
6. UCODAL
7. LCV
8. Miellerie Moderne
9. Le Rucher
10. Laboratoire Central Vétérinaire
11. Mali Poussins
12. UPRODAL
13. Groupements Echalotes Séchées en tranches
14. Association Yirwèrè Daabaaji
15. NIPAL Unité de fabrication de pâtes alimentaires à base de blé
16. Miellerie Moderne
17. Le Rucher
18. UPRODAL
19. Tall's Cajou
20. Mali – Poussins
21. LCV
22. Groupements Echalotes Séchées en tranches
23. Tata Gingembre

24. Ben Kadi
25. Yaya Konaté
26. UPRODAL
27. SEPROSEC
28. Le Rucher
29. Miellerie Moderne
30. La Fourmi
31. ATRAPAL
32. Groupements Echalotes Séchées en tranches
33. Industrie Mali Flexible
34. Coordination des femmes de Koulikoro
35. UCODAL
36. ATRAPAL
37. La Maraîchère
38. Fhogass
39. Le Verger NAKO
40. COFEVAFLES Coopérative Féminines de Valorisation des Fruits et Légumes de Sikasso
41. Groupement de Séchage de l'Echalote du Plateau Dogon
42. Bandiagara
43. Réseau des Transformatrices de l'agroalimentaire de Ségou
44. Coordination des Associations et Groupements Féminin de Koulikoro
45. Association des Transformatrices de Produits Agricoles locaux ATRAPAL Bamako
46. Coordination des femmes de Koulikoro
47. Coopérative Féminine pour la valorisation des fruits et légumes se sikasso COFEVAFLES
48. Coopérative Multifonctionnelle des Femmes de Sikasso
49. Groupement des femmes de Mopti
50. UCODAL
51. Le Rucher
52. Tall's Cajou
53. Minoteries de Karangana et de Namposéla

Participation An 5 :

Foire Islamique de Sarjah Emirats Unis : 8 participants

1. La maraîchère
2. UTRAFLE YANGO
3. Fhogass
4. Le Verger
5. Danaya
6. Kèmè Yaye
7. Mouna
8. Tata Gingembre

Foire CEDEAO de Lomé : 9 Participants

1. SOGECIM Sarl Groupe Femme et Production Gie Sikolo

2. La maraîchère
3. UTRAFLE YANGO
4. Fhogass
5. Le Verger
6. Danaya
7. Kèmè Yaye
8. Mouna
9. Tata Gingembre

ANNEX H

Formation de 1999/2003: Module et Nombre de Session et de Participants

N°	Module	Nombre de Session	Nombre de participants	Elevage	Fruits & Légumes	Céréales
	Module en gestion e d'entreprise					
1	Connaître votre Entreprise	19	461	143	154	164
2	Connaître vos Coûts	20	367	73	75	219
3	Connaître Marché	13	281	74	59	148
4	Connaître Trésorerie	9	252	68	65	119
5	Gestion de Stock	20	381	91	122	168
6	Business Plan	9	235	71	67	97
7	Stratégie Commerciale	11	255	72	71	112
8	Comptabilité de Base	18	379	73	115	191
9	Technique de Vente et de Négociation	11	264	78	79	107
10	Planification Stratégique	8	242	69	77	96
11	Présentation de Dossier & Financement	9	300	77	81	142
12	Notion Financière	9	302	70	71	161
13	Technique/Vente & Commercialisation	2	37	21		16
14	Connaître votre Coûts de Production	1	31	10	15	6
15	Planification Financière	2	22		18	4
16	Marketing	4	64		22	42
17	Approvisionnement	2	22		22	
18	Organisation & Législation	2	43			43
19	Elaboration et Gestion de Contrat	1	5	1	2	2
20	Optimisation/Achat&Approvisionnement	1	24		24	
21	Stratégie marketing&Technique / Vente	1	24		24	
22	Contrat et Négociation	1	24		24	
	S/Total	173	4015	991	1187	1837
	Autres modules dispensés					
23	Démarche de qualité des produits	2	49	4	45	
24	Utilisation&gestion des aliments/bétail	4	43	43		
25	Gestion des marchés à bétail	1	18	18		
26	Technique de découpage des viandes	1	8	8		
27	Station de conditionnement	5	71		71	
28	Analyse Financière d'un projet	3	43	15	20	8
	S/Total	16	232	88	136	8
	TOTAL	189	4247	1079	1323	1845

ANNEX I

Liste des Modules pour Production Agricole

MODULE 1: La Planification Stratégique

MODULE 2: Utilisation et gestion de l'aliment Betail pour une Production Animale plus
Efficiente

MODULE 3: Utilisation et gestion de l'aliment Volaille pour une Production Animale plus
Efficiente

MODULE 4: Formation des Exportateurs de Fruits et Legumes a la Gestion d'une station de
Conditionnement

MODULE 5: Le plan d'Affaires de votre Entreprise

MODULE 6: La Comptabilité de Base

MODULE 7: Connaître vos coûts

MODULE 8 : Bonnes pratiques de production et d'hygiène de l'échalote séchée en tranches.

MODULE 9: La gestion des stocks

MODULE 10: Notions financières

MODULE 11: Présentation de dossier de financement

MODULE 12: Strategie Commerciale

MODULE 13: Techniques de vente et de négociation

MODULE 14: Elaboration et gestion d'un Contrat

MODULE 15: Mieux Gerer votre Entreprise Agricole

MODULE 16: Techniques d'organisation de groupe

MODULE 17: Connaître votre Entreprise

MODULE 18: Generalites sur la gestion de la Qualite

MODULE 19: Connaître votre Marché pour l'Influencer

MODULE 20: Le plan d’Affaires de votre Entreprise

MODULE 21: Bien gérer la Trésorerie de votre Entreprise

MODULE 22: Optimisation des Achats et Approvisionnement

MODULE 23: Stratégie Marketing et Techniques de Vente

MODULE 24: Elaboration et gestion d’un contrat

MODULE 25: Stratégie Marketing

MODULE 26: Techniques de Ventes et de Commercialisation

MODULE 27: Organisation et Législation des Associations et Coopératives

Les noms des participants	Connaître Entreprise	Connaître Coûts	Connaître Marché	Connaître Trésorerie	Gestion Stock	Business Plan	Stratégie Commerc	Compta Base	Technique Vente & Négotiat°	Planificat° Stratégique	Présentat° Dos/Finan	Notion Financière
Ibrahima Sama (Bougouni)	4/12/99 5/12/99	6/10/99 7/10/99										
Yacouba Sama (Bougouni)	4/12/99 5/12/99	6/10/99 7/10/99										
Fatou Camara (Bougouni)	6/11/99 7/11/99	4/11/99 5/11/99										
Kadia Diallo (Bougouni)	6/11/99 7/11/99	4/11/99 5/11/99										
Mahné Sinayo (Bougouni)	6/11/99 7/11/99	4/11/99 5/11/99										
Aïssa Samaké (Bougouni)	6/11/99 7/11/99	4/11/99 5/11/99										
Maryam Bagay (Bougouni)	6/11/99 7/11/99	4/11/99 5/11/99										
Adiara Kamiso (Bougouni)	6/11/99 7/11/99	4/11/99 5/11/99										
Kadia Diakité (Bougouni)	6/11/99 7/11/99	4/11/99 5/11/99										
Djeneba Traoré (Bougouni)	6/11/99 7/11/99	4/11/99 5/11/99										
Aminata Bagay (Bougouni)	6/11/99 7/11/99	4/11/99 5/11/99										
Fatou Sidibé (Bougouni)	6/11/99 7/11/99	4/11/99 5/11/99										
Hawa Kanté (Bougouni)	6/11/99 7/11/99	4/11/99 5/11/99										
Sogué Diakité (Bougouni)	6/11/99 7/11/99	4/11/99 5/11/99										
Fanta Koné (Bougouni)	6/11/99 7/11/99	4/11/99 5/11/99										

Les noms des participants	Connaître Entreprise	Connaître Coûts	Connaître Marché	Connaître Trésorerie	Gestion Stock	Business Plan	Stratégie Commerc	Compta Base	Technique Vente & Négotiat°	Planificat° Stratégique	Présentat° Dos/Finan	Notion Financière
Fatou Koné (Bougouni)	6/11/99 7/11/99	4/11/99 5/11/99										
Chata Mariko (Bougouni)	6/11/99 7/11/99	4/11/99 5/11/99										
Minata Traoré (Bougouni)	6/11/99 7/11/99	4/11/99 5/11/99										
Man Bagayogo (Bougouni)	6/11/99 7/11/99	4/11/99 5/11/99										
Konimba Diaw (Bougouni)	6/11/99 7/11/99	4/11/99 5/11/99										
Sali Dembélé (Bougouni)	6/11/99 7/11/99	4/11/99 5/11/99										
Awa Touré (Bougouni)	6/11/99 7/11/99	4/11/99 5/11/99										
Djeneba Samaké (Bougouni)	6/11/99 7/11/99	4/11/99 5/11/99										
Assan Diakité (Bougouni)	6/11/99 7/11/99	4/11/99 5/11/99										
Kadidia Thera (Bougouni)	6/11/99 7/11/99	4/11/99 5/11/99										
Sekou Coulibaly (Niono)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	17/04/99 18/04/99	19/09/00 18/09/00	19/04/99 20/04/99	10/06/02 10/06/02	11/06/02 11/06/02	20/9/00 21/9/00	27/10/02 27/10/02	28/10/02 28/10/02	19/11/02 19/11/02	18/11/02 18/11/02
Youssouf Berth (Niono G1)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	17/04/99 18/04/99	19/09/00 18/09/00	19/04/99 20/04/99	10/06/02 10/06/02	11/06/02 11/06/02	20/9/00 21/9/00	27/10/02 27/10/02	28/10/02 28/10/02	19/11/02 19/11/02	18/11/02 18/11/02
Bakary Coulibaly (Niono G1)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	17/04/99 18/04/99	19/09/00 18/09/00	19/04/99 20/04/99	10/06/02 10/06/02	11/06/02 11/06/02	20/9/00 21/9/00	27/10/02 27/10/02	28/10/02 28/10/02	19/11/02 19/11/02	18/11/02 18/11/02
Sory Traoré (Niono G1)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	17/04/99 18/04/99	19/09/00 18/09/00	19/04/99 20/04/99	10/06/02 10/06/02	11/06/02 11/06/02	20/9/00 21/9/00	27/10/02 27/10/02	28/10/02 28/10/02	19/11/02 19/11/02	18/11/02 18/11/02
Abdoula Danté (Niono G1)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	17/04/99 18/04/99	19/09/00 18/09/00	19/04/99 20/04/99	10/06/02 10/06/02	11/06/02 11/06/02	20/9/00 21/9/00	27/10/02 27/10/02	28/10/02 28/10/02	19/11/02 19/11/02	18/11/02 18/11/02

Les noms des participants	Connaître Entreprise	Connaître Coûts	Connaître Marché	Connaître Trésorerie	Gestion Stock	Business Plan	Stratégie Commerc	Compta Base	Technique Vente & Négotiat°	Planificat° Stratégique	Présentat° Dos/Finan	Notion Financière
Bouram Dagno (Niono G1)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	17/04/99 18/04/99	19/09/00 18/09/00	19/04/99 20/04/99	10/06/02 10/06/02	11/06/02 11/06/02	20/9/00 21/9/00	27/10/02 27/10/02	28/10/02 28/10/02	19/11/02 19/11/02	18/11/02 18/11/02
Bamory Traoré (Niono G1)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	17/04/99 18/04/99	19/09/00 18/09/00	19/04/99 20/04/99	10/06/02 10/06/02	11/06/02 11/06/02	20/9/00 21/9/00	27/10/02 27/10/02	28/10/02 28/10/02	19/11/02 19/11/02	18/11/02 18/11/02
Yacouba Diallo (Niono G1)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	17/04/99 18/04/99	19/09/00 18/09/00	19/04/99 20/04/99	10/06/02 10/06/02	11/06/02 11/06/02	20/9/00 21/9/00	27/10/02 27/10/02	28/10/02 28/10/02	19/11/02 19/11/02	18/11/02 18/11/02
Karim Traoré (Niono G1)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	17/04/99 18/04/99	19/09/00 18/09/00	19/04/99 20/04/99	10/06/02 10/06/02	11/06/02 11/06/02	20/9/00 21/9/00	27/10/02 27/10/02	28/10/02 28/10/02	19/11/02 19/11/02	18/11/02 18/11/02
Koni Traoré (Niono G1)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	17/04/99 18/04/99	19/09/00 18/09/00	19/04/99 20/04/99	10/06/02 10/06/02	11/06/02 11/06/02	20/9/00 21/9/00	27/10/02 27/10/02	28/10/02 28/10/02	19/11/02 19/11/02	18/11/02 18/11/02
Lassine Traoré (Niono G1)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	17/04/99 18/04/99	19/09/00 18/09/00	19/04/99 20/04/99	10/06/02 10/06/02	11/06/02 11/06/02	20/9/00 21/9/00	27/10/02 27/10/02	28/10/02 28/10/02	19/11/02 19/11/02	18/11/02 18/11/02
Seriba Sangaré (Niono G1)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	17/04/99 18/04/99	19/09/00 18/09/00	19/04/99 20/04/99	10/06/02 10/06/02	11/06/02 11/06/02	20/9/00 21/9/00	27/10/02 27/10/02	28/10/02 28/10/02	19/11/02 19/11/02	18/11/02 18/11/02
Bouba Coulibaly (Niono G1)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	17/04/99 18/04/99	19/09/00 18/09/00	19/04/99 20/04/99	10/06/02 10/06/02	11/06/02 11/06/02	20/9/00 21/9/00	27/10/02 27/10/02	28/10/02 28/10/02	19/11/02 19/11/02	18/11/02 18/11/02
Drissa Saraba (Niono G1)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	17/04/99 18/04/99	19/09/00 18/09/00	19/04/99 20/04/99	10/06/02 10/06/02	11/06/02 11/06/02	20/9/00 21/9/00	27/10/02 27/10/02	28/10/02 28/10/02	19/11/02 19/11/02	18/11/02 18/11/02
Chiaka Coulibaly (Niono G1)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	17/04/99 18/04/99	19/09/00 18/09/00	19/04/99 20/04/99	10/06/02 10/06/02	11/06/02 11/06/02	20/9/00 21/9/00	27/10/02 27/10/02	28/10/02 28/10/02	19/11/02 19/11/02	18/11/02 18/11/02
Saligui Coulibaly (Niono G1)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	17/04/99 18/04/99	19/09/00 18/09/00	19/04/99 20/04/99	10/06/02 10/06/02	11/06/02 11/06/02	20/9/00 21/9/00	27/10/02 27/10/02	28/10/02 28/10/02	19/11/02 19/11/02	18/11/02 18/11/02
Dramane Goita (Niono G1)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	17/04/99 18/04/99	19/09/00 18/09/00	19/04/99 20/04/99	10/06/02 10/06/02	11/06/02 11/06/02	20/9/00 21/9/00	27/10/02 27/10/02	28/10/02 28/10/02	19/11/02 19/11/02	18/11/02 18/11/02
Moriba Dembé (Niono G1)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	17/04/99 18/04/99	19/09/00 18/09/00	19/04/99 20/04/99	10/06/02 10/06/02	11/06/02 11/06/02	20/9/00 21/9/00	27/10/02 27/10/02	28/10/02 28/10/02	19/11/02 19/11/02	18/11/02 18/11/02
Lamine Koné (Karangana)	4/11/99 5/11/99											
Seydou Baré (Karangana)	4/11/99 5/11/99											

Les noms des participants	Connaître Entreprise	Connaître Coûts	Connaître Marché	Connaître Trésorerie	Gestion Stock	Business Plan	Stratégie Commerc	Compta Base	Technique Vente & Négotiat°	Planificat° Stratégique	Présentat° Dos/Finan	Notion Financière
Diakaridia De (Karangana)	4/11/99 5/11/99											
Sory Cissouma (Karangana)	4/11/99 5/11/99											
Bourama Baré (Karangana)	4/11/99 5/11/99											
Seny Koné (Karangana)	4/11/99 5/11/99											
Mamadou Goita (Karangana)	4/11/99 5/11/99											
Drissa Koné (Karangana)	4/11/99 5/11/99											
Klamaga Goita (Karangana)	4/11/99 5/11/99											
Adama Sanou (Karangana)	4/11/99 5/11/99											
Issa Koné (Karangana)	4/11/99 5/11/99											
Kaousou Sanou (Karangana)	4/11/99 5/11/99											
Alassane Koné (Karangana)	4/11/99 5/11/99											
Arafa Sanou (Karangana)	4/11/99 5/11/99											
Amidou Sanou (Karangana)	4/11/99 5/11/99											
Issa Dembélé (Karangana)	4/11/99 5/11/99											
Bourama Koné (Karangana)	4/11/99 5/11/99											

Les noms des participants	Connaître Entreprise	Connaître Coûts	Connaître Marché	Connaître Trésorerie	Gestion Stock	Business Plan	Stratégie Commerc	Compta Base	Technique Vente & Négotiat°	Planificat° Stratégique	Présentat° Dos/Finan	Notion Financière
Mamounou Traore (Karangana)	4/11/99 5/11/99											
Bourama Traore (Karangana)	4/11/99 5/11/99											
Youssouf Goita (Karangana)	4/11/99 5/11/99											
Soumaila Berthe (Karangana)	4/11/99 5/11/99											
Salif Baré (Karangana)	4/11/99 5/11/99											
Abou Dembélé (Karangana)	4/11/99 5/11/99											
Abdoulaye De (Karangana)	4/11/99 5/11/99											
Abdoulay Baré (Karangana)	4/11/99 5/11/99											
Abdou Koné (Segou)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	19/10/00 19/10/00
Adama Keita (Segou G1)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	19/10/00 19/10/00
Modibo Traoré (Segou G1)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	19/10/00 19/10/00
Soumana Traore (Segou G1)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	19/10/00 19/10/00
Souley Diarra (Segou G1)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	19/10/00 19/10/00
Fabu Traoré (Segou G1)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	19/10/00 19/10/00
Moussa Coulibaly (Segou G1)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	19/10/00 19/10/00

Les noms des participants	Connaître Entreprise	Connaître Coûts	Connaître Marché	Connaître Trésorerie	Gestion Stock	Business Plan	Stratégie Commerc	Compta Base	Technique Vente & Négotiat°	Planificat° Stratégique	Présentat° Dos/Finan	Notion Financière
Mountapha De (Segou G1)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	19/10/00 19/10/00
Lassana Keita (Segou G1)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	19/10/00 19/10/00
Moussa Sidibé (Segou)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	19/10/00 19/10/00
Adama Diarra (Segou G1)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	19/10/00 19/10/00
Daouda Kalilé (Segou G1)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	19/10/00 19/10/00
Oumarou Traore (Segou G1)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	19/10/00 19/10/00
Darima Daou (Segou G1)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	19/10/00 19/10/00
Modibo Samake (Segou G1)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	19/10/00 19/10/00
Mamadou Dem (Segou)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	19/10/00 19/10/00
Mamadou Traore (Segou G1)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	19/10/00 19/10/00
Bah Coulibaly (SegouG1)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	19/10/00 19/10/00
Mahama Coulibaly (SegouG1)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	19/10/00 19/10/00
Moussa Daou (Segou G1)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	19/10/00 19/10/00
Bourama Diarra (Segou G1)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	19/10/00 19/10/00
Massitan Touré (Segou G1)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	19/10/00 19/10/00

Les noms des participants	Connaître Entreprise	Connaître Coûts	Connaître Marché	Connaître Trésorerie	Gestion Stock	Business Plan	Stratégie Commerc	Compta Base	Technique Vente & Négotiat°	Planificat° Stratégique	Présentat° Dos/Finan	Notion Financière
Maimouna Diarra (Segou G1)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	19/10/00 19/10/00
Minata Tangara (Segou G1)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	19/10/00 19/10/00
Abdou Tangara (Segou G1)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	19/10/00 19/10/00
Drissa Coulibaly (Segou G1)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	19/10/00 19/10/00
Aissetou Dramé (Segou G1)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	19/10/00 19/10/00
Nana Traoré (Segou G1)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	19/10/00 19/10/00
Sidiki Coulibaly (Cinzana)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	19/10/00 19/10/00
Samadiou Tie (Cinzana)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	18/10/00 18/10/00
Mani Traoré (Cinzana)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	18/10/00 18/10/00
Aminata Goité (Cinzana)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	18/10/00 18/10/00
Oumou Casena (Cinzana)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	18/10/00 18/10/00
Madou Tangara (Cinzana)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	18/10/00 18/10/00
Mamadou Coulibaly (Cinzana)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	18/10/00 18/10/00
Aminata Bagayoko (Cinzana)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	18/10/00 18/10/00
Bakary Doumbia (Cinzana)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	18/10/00 18/10/00

Les noms des participants	Connaître Entreprise	Connaître Coûts	Connaître Marché	Connaître Trésorerie	Gestion Stock	Business Plan	Stratégie Commerc	Compta Base	Technique Vente & Négotiat°	Planificat° Stratégique	Présentat° Dos/Finan	Notion Financière
Assana Tangara (Cinzana)	17/10/00 17/10/00							18/10/00 18/10/00			20/10/00 20/10/00	18/10/00 18/10/00
Souraka Cissé (Kolongo)	28/02/00 29/02/00	01/03/00 02/03/00	22/6/01 22/6/01									
Madi Savadogo (Kolongo)	28/02/00 29/02/00	01/03/00 02/03/00	22/6/01 22/6/01									
Mussa Ouedrago (Kolongo)	28/02/00 29/02/00	01/03/00 02/03/00	22/6/01 22/6/01									
Alasane Ouedrago (Kolongo)	28/02/00 29/02/00	01/03/00 02/03/00	22/6/01 22/6/01									
Moussa Pasoul (Kolongo)	28/02/00 29/02/00	01/03/00 02/03/00	22/6/01 22/6/01									
Basirou Savano (Kolongo)	28/02/00 29/02/00	01/03/00 02/03/00	22/6/01 22/6/01									
Aliou Coulibaly (Kolongo)	28/02/00 29/02/00	01/03/00 02/03/00	22/6/01 22/6/01									
Boura Cissé (Kolongo)	28/02/00 29/02/00	01/03/00 02/03/00	22/6/01 22/6/01									
Amadou Coulibaly (Kolongo)	28/02/00 29/02/00	01/03/00 02/03/00	22/6/01 22/6/01									
Lamine Ouedrago (Kolongo)	28/02/00 29/02/00	01/03/00 02/03/00	22/6/01 22/6/01									
Daouda Savano (Kolongo)	28/02/00 29/02/00	01/03/00 02/03/00	22/6/01 22/6/01									
Mariam Traoré (Kolongo)	28/02/00 29/02/00	01/03/00 02/03/00	22/6/01 22/6/01									
Bintou Kané (Kolongo)	28/02/00 29/02/00	01/03/00 02/03/00	22/6/01 22/6/01									
Somaïla Camara (Tominian)	25/03/01 26/03/01	27/02/01 28/02/01	10/04/01 11/04/01	12/04/01 13/04/01	7/06/01 7/06/01	21/06/01 21/06/01	22/06/01 22/06/01	8/06/01 8/06/01	05/02/02 05/02/02	06/02/02 06/02/02	19/02/02 19/02/02	20/02/02 20/02/02

Les noms des participants	Connaître Entreprise	Connaître Coûts	Connaître Marché	Connaître Trésorerie	Gestion Stock	Business Plan	Stratégie Commerc	Compta Base	Technique Vente & Négotiat°	Planificat° Stratégique	Présentat° Dos/Finan	Notion Financière
Bala Diakité (Tominian)	25/03/01 26/03/01	27/02/01 28/02/01	10/04/01 11/04/01	12/04/01 13/04/01	7/06/01 7/06/01	21/06/01 21/06/01	22/06/01 22/06/01	8/06/01 8/06/01	05/02/02 05/02/02	06/02/02 06/02/02	19/02/02 19/02/02	20/02/02 20/02/02
Bala Sogoba (Tominian)	25/03/01 26/03/01	27/02/01 28/02/01	10/04/01 11/04/01	12/04/01 13/04/01	7/06/01 7/06/01	21/06/01 21/06/01	22/06/01 22/06/01	8/06/01 8/06/01	05/02/02 05/02/02	06/02/02 06/02/02	19/02/02 19/02/02	20/02/02 20/02/02
Salif Kinbiry (Tominian)	25/03/01 26/03/01	27/02/01 28/02/01	10/04/01 11/04/01	12/04/01 13/04/01	7/06/01 7/06/01	21/06/01 21/06/01	22/06/01 22/06/01	8/06/01 8/06/01	05/02/02 05/02/02	06/02/02 06/02/02	19/02/02 19/02/02	20/02/02 20/02/02
Mariam Konta (Tominian)	25/03/01 26/03/01	27/02/01 28/02/01	10/04/01 11/04/01	12/04/01 13/04/01	7/06/01 7/06/01	21/06/01 21/06/01	22/06/01 22/06/01	8/06/01 8/06/01	05/02/02 05/02/02	06/02/02 06/02/02	19/02/02 19/02/02	20/02/02 20/02/02
Pehan Diassana (Tominian)	25/03/01 26/03/01	27/02/01 28/02/01	10/04/01 11/04/01	12/04/01 13/04/01	7/06/01 7/06/01	21/06/01 21/06/01	22/06/01 22/06/01	8/06/01 8/06/01	05/02/02 05/02/02	06/02/02 06/02/02	19/02/02 19/02/02	20/02/02 20/02/02
Barba Koné (Tominian)	25/03/01 26/03/01	27/02/01 28/02/01	10/04/01 11/04/01	12/04/01 13/04/01	7/06/01 7/06/01	21/06/01 21/06/01	22/06/01 22/06/01	8/06/01 8/06/01	05/02/02 05/02/02	06/02/02 06/02/02	19/02/02 19/02/02	20/02/02 20/02/02
Konhig Diarra (Tominian)	25/03/01 26/03/01	27/02/01 28/02/01	10/04/01 11/04/01	12/04/01 13/04/01	7/06/01 7/06/01	21/06/01 21/06/01	22/06/01 22/06/01	8/06/01 8/06/01	05/02/02 05/02/02	06/02/02 06/02/02	19/02/02 19/02/02	20/02/02 20/02/02
Amadou Traore (Tominian)	25/03/01 26/03/01	27/02/01 28/02/01	10/04/01 11/04/01	12/04/01 13/04/01	7/06/01 7/06/01	21/06/01 21/06/01	22/06/01 22/06/01	8/06/01 8/06/01	05/02/02 05/02/02	06/02/02 06/02/02	19/02/02 19/02/02	20/02/02 20/02/02
Noelle Diassana (Tominian)	25/03/01 26/03/01	27/02/01 28/02/01	10/04/01 11/04/01	12/04/01 13/04/01	7/06/01 7/06/01	21/06/01 21/06/01	22/06/01 22/06/01	8/06/01 8/06/01	05/02/02 05/02/02	06/02/02 06/02/02	19/02/02 19/02/02	20/02/02 20/02/02
Farahan Diassana (Tominian)	25/03/01 26/03/01	27/02/01 28/02/01	10/04/01 11/04/01	12/04/01 13/04/01	7/06/01 7/06/01	21/06/01 21/06/01	22/06/01 22/06/01	8/06/01 8/06/01	05/02/02 05/02/02	06/02/02 06/02/02	19/02/02 19/02/02	20/02/02 20/02/02
Hawa Konaté (Tominian)	25/03/01 26/03/01	27/02/01 28/02/01	10/04/01 11/04/01	12/04/01 13/04/01	7/06/01 7/06/01	21/06/01 21/06/01	22/06/01 22/06/01	8/06/01 8/06/01	05/02/02 05/02/02	06/02/02 06/02/02	19/02/02 19/02/02	20/02/02 20/02/02
Gninassa Dem (Tominian)	25/03/01 26/03/01	27/02/01 28/02/01	10/04/01 11/04/01	12/04/01 13/04/01	7/06/01 7/06/01	21/06/01 21/06/01	22/06/01 22/06/01	8/06/01 8/06/01	05/02/02 05/02/02	06/02/02 06/02/02	19/02/02 19/02/02	20/02/02 20/02/02
Assa Konaté (Tominian)	25/03/01 26/03/01	27/02/01 28/02/01	10/04/01 11/04/01	12/04/01 13/04/01	7/06/01 7/06/01	21/06/01 21/06/01	22/06/01 22/06/01	8/06/01 8/06/01	05/02/02 05/02/02	06/02/02 06/02/02	19/02/02 19/02/02	20/02/02 20/02/02
Korotou Baou (Tominian)	25/03/01 26/03/01	27/02/01 28/02/01	10/04/01 11/04/01	12/04/01 13/04/01	7/06/01 7/06/01	21/06/01 21/06/01	22/06/01 22/06/01	8/06/01 8/06/01	05/02/02 05/02/02	06/02/02 06/02/02	19/02/02 19/02/02	20/02/02 20/02/02
Esai Dackouo (Tominian)	25/03/01 26/03/01	27/02/01 28/02/01	10/04/01 11/04/01	12/04/01 13/04/01	7/06/01 7/06/01	21/06/01 21/06/01	22/06/01 22/06/01	8/06/01 8/06/01	05/02/02 05/02/02	06/02/02 06/02/02	19/02/02 19/02/02	20/02/02 20/02/02

Les noms des participants	Connaître Entreprise	Connaître Coûts	Connaître Marché	Connaître Trésorerie	Gestion Stock	Business Plan	Stratégie Commerc	Compta Base	Technique Vente & Négotiat°	Planificat° Stratégique	Présentat° Dos/Finan	Notion Financière
Pierre Thera (Tominian)			10/04/01 11/04/01	12/04/01 13/04/01	7/06/01 7/06/01	21/06/01 21/06/01	22/06/01 22/06/01	8/06/01 8/06/01				
Kana Dakauo (Tominian)			10/04/01 11/04/01	12/04/01 13/04/01	7/06/01 7/06/01	21/06/01 21/06/01	22/06/01 22/06/01	8/06/01 8/06/01				
Fanta Bouaré (Tominian)			10/04/01 11/04/01	12/04/01 13/04/01	7/06/01 7/06/01	21/06/01 21/06/01	22/06/01 22/06/01	8/06/01 8/06/01				
Ami There (Tominian)			10/04/01 11/04/01	12/04/01 13/04/01	7/06/01 7/06/01	21/06/01 21/06/01	22/06/01 22/06/01	8/06/01 8/06/01				
Jean Thera (Tominian)			10/04/01 11/04/01	12/04/01 13/04/01	7/06/01 7/06/01	21/06/01 21/06/01	22/06/01 22/06/01	8/06/01 8/06/01				
Marian Traoré (Tominian)			10/04/01 11/04/01	12/04/01 13/04/01	7/06/01 7/06/01	21/06/01 21/06/01	22/06/01 22/06/01	8/06/01 8/06/01				
Mama Coulibaly (Tominian)			10/04/01 11/04/01	12/04/01 13/04/01	7/06/01 7/06/01	21/06/01 21/06/01	22/06/01 22/06/01	8/06/01 8/06/01				
Fousseyni Ouedrago (Kolongo)	25/04/01 25/04/02	26/04/01 26/04/01			29/06/01 29/06/01			28/06/01 28/06/01				
Fousseyni Savadogo (Kolongo)	25/04/01 25/04/02	26/04/01 26/04/01			29/06/01 29/06/01			28/06/01 28/06/01				
Madi Savadogo (Kolongo)	25/04/01 25/04/02	26/04/01 26/04/01			29/06/01 29/06/01			28/06/01 28/06/01				
Souraka Cissé (Kolongo)	25/04/01 25/04/02	26/04/01 26/04/01			29/06/01 29/06/01			28/06/01 28/06/01				
Proper Traoré (Kolongo)	25/04/01 25/04/02	26/04/01 26/04/01			29/06/01 29/06/01			28/06/01 28/06/01				
Sidiki Ky (Kolongo)	25/04/01 25/04/02	26/04/01 26/04/01			29/06/01 29/06/01			28/06/01 28/06/01				
Amadou Coulibaly (Kolongo)	25/04/01 25/04/02	26/04/01 26/04/01			29/06/01 29/06/01			28/06/01 28/06/01				
Daouda Savadogo (Kolongo)	25/04/01 25/04/02	26/04/01 26/04/01			29/06/01 29/06/01			28/06/01 28/06/01				

Les noms des participants	Connaître Entreprise	Connaître Coûts	Connaître Marché	Connaître Trésorerie	Gestion Stock	Business Plan	Stratégie Commerc	Compta Base	Technique Vente & Négotiat°	Planificat° Stratégique	Présentat° Dos/Finan	Notion Financière
Zoumana Keita (Kolongo)	25/04/01 25/04/02	26/04/01 26/04/01			29/06/01 29/06/01			28/06/01 28/06/01				
Dramane Ouedrago (Kolongo)	25/04/01 25/04/02	26/04/01 26/04/01			29/06/01 29/06/01			28/06/01 28/06/01				
Boubacar Ouedrago (Kokry)	25/04/01 25/04/02	26/04/01 26/04/01	21/06/01 22/06/01		28/06/01 28/06/01			29/06/01 29/06/01				
Abdou Savadogo (Kokry)	25/04/01 25/04/02	26/04/01 26/04/01	21/06/01 22/06/01		28/06/01 28/06/01			29/06/01 29/06/01				
Amadou Ouedrago (Kokry)	25/04/01 25/04/02	26/04/01 26/04/01	21/06/01 22/06/01		28/06/01 28/06/01			29/06/01 29/06/01				
Brema Bouaré (Kokry)	25/04/01 25/04/02	26/04/01 26/04/01	21/06/01 22/06/01		28/06/01 28/06/01			29/06/01 29/06/01				
Ousmane Thera (Kokry)	25/04/01 25/04/02	26/04/01 26/04/01	21/06/01 22/06/01		28/06/01 28/06/01			29/06/01 29/06/01				
Sory Berthé (Kokry)	25/04/01 25/04/02	26/04/01 26/04/01	21/06/01 22/06/01		28/06/01 28/06/01			29/06/01 29/06/01				
Amadé Gansiré (Kokry)	25/04/01 25/04/02	26/04/01 26/04/01	21/06/01 22/06/01		28/06/01 28/06/01			29/06/01 29/06/01				
Mamadou Ouedrago (Kokry)	25/04/01 25/04/02	26/04/01 26/04/01	21/06/01 22/06/01		28/06/01 28/06/01			29/06/01 29/06/01				
Amadou Assou (Kokry)	25/04/01 25/04/02	26/04/01 26/04/01	21/06/01 22/06/01		28/06/01 28/06/01			29/06/01 29/06/01				
Ousmane Boua (Kokry)	25/04/01 25/04/02	26/04/01 26/04/01	21/06/01 22/06/01		28/06/01 28/06/01			29/06/01 29/06/01				
Birama Camara (Kokry)	25/04/01 25/04/02	26/04/01 26/04/01	21/06/01 22/06/01		28/06/01 28/06/01			29/06/01 29/06/01				
Issa Gansora (Kokry)	25/04/01 25/04/02	26/04/01 26/04/01	21/06/01 22/06/01		28/06/01 28/06/01			29/06/01 29/06/01				
Birama Ballo (N'Debougou)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	14/06/01 14/06/01	15/06/01 15/06/01	25/06/01 25/06/01			26/07/01 26/07/01				

Les noms des participants	Connaître Entreprise	Connaître Coûts	Connaître Marché	Connaître Trésorerie	Gestion Stock	Business Plan	Stratégie Commerc	Compta Base	Technique Vente & Négotiat°	Planificat° Stratégique	Présentat° Dos/Finan	Notion Financière
Mousa Konaré (N'Debougou)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	14/06/01 14/06/01	15/06/01 15/06/01	25/06/01 25/06/01			26/07/01 26/07/01				
Yaya Coulibaly (N'Debougou)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	14/06/01 14/06/01	15/06/01 15/06/01	25/06/01 25/06/01			26/07/01 26/07/01				
Sabatié Coulib (N'Debougou)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	14/06/01 14/06/01	15/06/01 15/06/01	25/06/01 25/06/01			26/07/01 26/07/01				
Moriba Diarra (N'Debougou)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	14/06/01 14/06/01	15/06/01 15/06/01	25/06/01 25/06/01			26/07/01 26/07/01				
Mamadou Keit (N'Debougou)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	14/06/01 14/06/01	15/06/01 15/06/01	25/06/01 25/06/01			26/07/01 26/07/01				
Bakari Koné (N'Debougou)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	14/06/01 14/06/01	15/06/01 15/06/01	25/06/01 25/06/01			26/07/01 26/07/01				
Sidi Yaya Trao (N'Debougou)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	14/06/01 14/06/01	15/06/01 15/06/01	25/06/01 25/06/01			26/07/01 26/07/01				
Sidi Mcouliba (N'Debougou)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	14/06/01 14/06/01	15/06/01 15/06/01	25/06/01 25/06/01			26/07/01 26/07/01				
Bina Coulibaly (N'Debougou)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	14/06/01 14/06/01	15/06/01 15/06/01	25/06/01 25/06/01			26/07/01 26/07/01				
Oumar Dembélé (N'Debougou)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	14/06/01 14/06/01	15/06/01 15/06/01	25/06/01 25/06/01			26/07/01 26/07/01				
Kassim Coulibaly (N'Debougou)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	14/06/01 14/06/01	15/06/01 15/06/01	25/06/01 25/06/01			26/07/01 26/07/01				
Mody Camara (N'Debougou)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	14/06/01 14/06/01	15/06/01 15/06/01	25/06/01 25/06/01			26/07/01 26/07/01				
Fanta Coulibaly (N'Debougou)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	14/06/01 14/06/01	15/06/01 15/06/01	25/06/01 25/06/01			26/07/01 26/07/01				
Aissata Fadiga (N'Debougou)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	14/06/01 14/06/01	15/06/01 15/06/01	25/06/01 25/06/01			26/07/01 26/07/01				
Aminata Keita (N'Debougou)	20/04/01 20/04/01	21/04/01 21/04/01	14/06/01 14/06/01	15/06/01 15/06/01	25/06/01 25/06/01			26/07/01 26/07/01				

Les noms des participants	Connaître Entreprise	Connaître Coûts	Connaître Marché	Connaître Trésorerie	Gestion Stock	Business Plan	Stratégie Commerc	Compta Base	Technique Vente & Négotiat°	Planificat° Stratégique	Présentat° Dos/Finan	Notion Financière
Namoro Coulibaly (Sikasso)				15/02/01 15/02/01				16/02/01 16/02/01				
Fanta Koné (Sikasso)				15/02/01 15/02/01				16/02/01 16/02/01				
David Koné (Sikasso)				15/02/01 15/02/01				16/02/01 16/02/01				
Sidi Amed Keita (Segou G2A)					12/05/03 13/05/03							
Boubacar Diarra (Segou G2B)					12/05/03 13/05/03							
Mamou Thiéro (Segou G2B)					12/05/03 13/05/03							
Abdou Diarra (Segou G2B)					12/05/03 13/05/03							
Issiaka Diakité (Segou G2B)					12/05/03 13/05/03							
Hamidou Dembélé (Segou G2B)					12/05/03 13/05/03							
Abdoul Traoré (Segou G2B)					12/05/03 13/05/03							
Siaka Traoré (Segou G2B)					12/05/03 13/05/03							
Souley Tangara (Segou G2B)					12/05/03 13/05/03							
Nouhoun Tangara (Segou G2B)					12/05/03 13/05/03							
Drissa Traoré (Segou G2B)					12/05/03 13/05/03							
Abdou Traoré (Segou G2B)					12/05/03 13/05/03							

Les noms des participants	Connaître Entreprise	Connaître Coûts	Connaître Marché	Connaître Trésorerie	Gestion Stock	Business Plan	Stratégie Commerc	Compta Base	Technique Vente & Négotiat°	Planificat° Stratégique	Présentat° Dos/Finan	Notion Financière
Lassiné Dembélé (Segou G2B)												
Moussa Coulibaly (Segou G2B)												
Mamou Kodjo (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			28/03/03 28/03/03				
Bintou Cissou (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			28/03/03 28/03/03				
Djelika Sougoulé (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			28/03/03 28/03/03				
Awa Coulibaly (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			28/03/03 28/03/03				
Kadia Sangaré (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			28/03/03 28/03/03				
Mariama Diarra (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			28/03/03 28/03/03				
Marama Dougnon (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			28/03/03 28/03/03				
Awa Diakité (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			28/03/03 28/03/03				
Djeneba Coulibaly (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			28/03/03 28/03/03				
Assitan Bouaré (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			28/03/03 28/03/03				
Fatouma Dicko (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			28/03/03 28/03/03				
Guiré Dicko (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			28/03/03 28/03/03				
Diarah Haidara (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			28/03/03 28/03/03				

Les noms des participants	Connaître Entreprise	Connaître Coûts	Connaître Marché	Connaître Trésorerie	Gestion Stock	Business Plan	Stratégie Commerc	Compta Base	Technique Vente & Négotiat°	Planificat° Stratégique	Présentat° Dos/Finan	Notion Financière
Alimata Keita (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			28/03/03 28/03/03				
Dasoun Cissou (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			28/03/03 28/03/03				
Djeneba Goro (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			28/03/03 28/03/03				
Fatoumata Traoré (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			28/03/03 28/03/03				
Fatoumata Coulibaly (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			28/03/03 28/03/03				
Koniba Coulibaly (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			28/03/03 28/03/03				
Awa Dembélé (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			28/03/03 28/03/03				
Kadia Guindo (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			28/03/03 28/03/03				
Fanta Couliba (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			29/03/03 29/03/03				
Adama Couliba (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			29/03/03 29/03/03				
Minta Sidibé (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			29/03/03 29/03/03				
Diah Traoré (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			29/03/03 29/03/03				
Djenebou Dic (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			29/03/03 29/03/03				
Assitan Coulib (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			29/03/03 29/03/03				
Awa Diarra (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			29/03/03 29/03/03				

Les noms des participants	Connaître Entreprise	Connaître Coûts	Connaître Marché	Connaître Trésorerie	Gestion Stock	Business Plan	Stratégie Commerc	Compta Base	Technique Vente & Négotiat°	Planificat° Stratégique	Présentat° Dos/Finan	Notion Financière
Adiara Sidibé (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			29/03/03 29/03/03				
Mineta Diarra (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			29/03/03 29/03/03				
Djeneba Coulib (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			29/03/03 29/03/03				
Kadia Bouaré (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			29/03/03 29/03/03				
Kadia Diarra (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			29/03/03 29/03/03				
Kadia Bouaré (Foabougou)					26/03/03 26/03/03			29/03/03 29/03/03				

Les noms des Participants	Technique Vente / Commercial	Connaître Coût / Product°	Planificat° Financière	Marketing	Approvision	Organisat° Législat°	Elaborat° Gest° / Couts	Optimisat° Achat / Approvision	Strategie Marketing Techniques de Vente	Contrat Négociat°
Abdoulaye Diarra (Segou ORS)			6,7,8, 9 et 10/05/02							
Mamadou Dembélé (Segou ORS)			6,7,8, 9 et 10/05/02							
Sidi Ah Badié Keita (Segou ORS)			6,7,8, 9 et 10/05/02							
Amadou M Diarra (Segou ORS)			6,7,8, 9 et 10/05/02							
Solomane Tangara (Segou ORS)			6,7,8, 9 et 10/05/02							
Kaka Traoré (Segou ORS)			6,7,8, 9 et 10/05/02							
Oumar Tangara (Segou ORS)			6,7,8, 9 et 10/05/02							
Youssouf Keita (Segou ORS)			6,7,8, 9 et 10/05/02							
Check Ah Sidibé (Segou ORS)			6,7,8, 9 et 10/05/02							
Abdoulaye Sidibé (Segou ORS)			6,7,8, 9 et 10/05/02							
Baba Koné (Segou ORS)			6,7,8, 9 et 10/05/02							
Chaka Diarra (Segou ORS)			6,7,8, 9 et 10/05/02							
Soungaba Traoré (Segou ORS)		6,7,8, 9 et 10/05/02								
Brema Cissé (Segou ORS)		6,7,8, 9 et 10/05/02								
Dramane Coulibaly (Segou ORS)		6,7,8, 9 et 10/05/02								

Les noms des Participants	Technique Vente / Commercial	Connaître Coût / Product°	Planificat° Financière	Marketing	Approvisionnement	Organisat° Législat°	Elaborat° Gest° / Couts	Optimisat° Achat / Approvisionnement	Strategie Marketing Techniques de Vente	Contrat Négociat°
Mamou Koné (Segou ORS)		6,7,8, 9 et 10/05/02								
BoUbacar Diara (Segou ORS)		6,7,8, 9 et 10/05/02								
Youcoubou Kané (Segou ORS)		6,7,8, 9 et 10/05/02								
Halidou Dembélé (Segou ORS)		6,7,8, 9 et 10/05/02								
Adala Diarra (Segou ORS)		6,7,8, 9 et 10/05/02								
Nouhoun Diarra (Segou ORS)		6,7,8, 9 et 10/05/02								
Moustapha Diarra (Segou ORS)		6,7,8, 9 et 10/05/02								
Yacouba Bouaré (Segou ORS)		6,7,8, 9 et 10/05/02								
Mamourioula Coulibaly (Segou ORS)		6,7,8, 9 et 10/05/02								
Hawa Dembélé (Niono G3)		29/05/02 29/05/02	12/06/02 13/06/02	13/05/02 14/05/02	15/05/02 16/05/02					
Kadia Sangaré (Niono G3)		29/05/02 29/05/02	12/06/02 13/06/02	13/05/02 14/05/02	15/05/02 16/05/02					
Mariam Wedra (Niono G3)		29/05/02 29/05/02	12/06/02 13/06/02	13/05/02 14/05/02	15/05/02 16/05/02					
Atou Naré (Niono G3)		29/05/02 29/05/02	12/06/02 13/06/02	13/05/02 14/05/02	15/05/02 16/05/02					
Ramata Guiré (Niono G3)		29/05/02 29/05/02	12/06/02 13/06/02	13/05/02 14/05/02	15/05/02 16/05/02					
Zeinabou Diek (Niono G3)		29/05/02 29/05/02	12/06/02 13/06/02	13/05/02 14/05/02	15/05/02 16/05/02					

Les noms des Participants	Technique Vente / Commercial	Connaître Coût / Product°	Planificat° Financière	Marketing	Approvision	Organisat° Législat°	Elaborat° Gest° / Couts	Optimisat° Achat / Approvision	Strategie Marketing Techniques de Vente	Contrat Négociat°
Fanta Coulibal (Niono G3)		29/05/02 29/05/02	12/06/02 13/06/02	13/05/02 14/05/02	15/05/02 16/05/02					
Saran Traoré (Niono G3)		29/05/02 29/05/02	12/06/02 13/06/02	13/05/02 14/05/02	15/05/02 16/05/02					
Minata Traoré (Niono G3)		29/05/02 29/05/02	12/06/02 13/06/02	13/05/02 14/05/02	15/05/02 16/05/02					
Bintou Cisoum (Niono G3)		29/05/02 29/05/02	12/06/02 13/06/02	13/05/02 14/05/02	15/05/02 16/05/02					
Nèné Tangara (Dioro)		23/05/02 24/05/02	06/05/02 07/05/02	06/05/07 07/05/02	08/05/02 09/05/02					
Alimata Tikanp (Dioro)		23/05/02 24/05/02	06/05/02 07/05/02	06/05/07 07/05/02	08/05/02 09/05/02					
Nah Diallo (Dioro)		23/05/02 24/05/02	06/05/02 07/05/02	06/05/07 07/05/02	08/05/02 09/05/02					
Dara Coulibaly (Dioro)		23/05/02 24/05/02	06/05/02 07/05/02	06/05/07 07/05/02	08/05/02 09/05/02					
Aminata Coulbaly (Dioro)		23/05/02 24/05/02	06/05/02 07/05/02	06/05/07 07/05/02	08/05/02 09/05/02					
Maimana Kanta (Dioro)		23/05/02 24/05/02	06/05/02 07/05/02	06/05/07 07/05/02	08/05/02 09/05/02					
Hawa Konta (Dioro)		23/05/02 24/05/02	06/05/02 07/05/02	06/05/07 07/05/02	08/05/02 09/05/02					
Maby Diarra (Dioro)		23/05/02 24/05/02	06/05/02 07/05/02	06/05/07 07/05/02	08/05/02 09/05/02					
Hawa Diarra (Dioro)		23/05/02 24/05/02	06/05/02 07/05/02	06/05/07 07/05/02	08/05/02 09/05/02					
Sitan Diarra (Dioro)		23/05/02 24/05/02	06/05/02 07/05/02	06/05/07 07/05/02	08/05/02 09/05/02					
Korotoumou Traoré (Dioro)		23/05/02 24/05/02	06/05/02 07/05/02	06/05/07 07/05/02	08/05/02 09/05/02					

Les noms des Participants	Technique Vente / Commercial	Connaître Coût / Product°	Planificat° Financière	Marketing	Approvision	Organisat° Législat°	Elaborat° Gest° / Couts	Optimisat° Achat / Approvision	Strategie Marketing Techniques de Vente	Contrat Négociat°
Salimata Diarra (Dioro)		23/05/02 24/05/02	06/05/02 07/05/02	06/05/07 07/05/02	08/05/02 09/05/02					
Kaka Traoré (Segou G2A)	14/05/03 15/05/03			15/05/03 15/05/03	22/05/03 22/05/03	14/05/03 14/05/03		20/05/03 20/05/03		
Bakary Koné (Segou G2A)	14/05/03 15/05/03			15/05/03 15/05/03	22/05/03 22/05/03	14/05/03 14/05/03		21/05/03 21/05/03		
Drissa Coulibaly (Segou G2A)	14/05/03 15/05/03			15/05/03 15/05/03	22/05/03 22/05/03	14/05/03 14/05/03		21/05/03 21/05/03		
Amadou Diarra (Segou G2A)	14/05/03 15/05/03			15/05/03 15/05/03	22/05/03 22/05/03	14/05/03 14/05/03		21/05/03 21/05/03		
Sory Konandji (Segou G2A)	14/05/03 15/05/03			15/05/03 15/05/03	22/05/03 22/05/03	14/05/03 14/05/03		21/05/03 21/05/03		
Mahamadou Dia (Segou G2A)	14/05/03 15/05/03			15/05/03 15/05/03	22/05/03 22/05/03	14/05/03 14/05/03		21/05/03 21/05/03		
Youssouf Keita (Segou G2A)	14/05/03 15/05/03			15/05/03 15/05/03	22/05/03 22/05/03	14/05/03 14/05/03		21/05/03 21/05/03		
Soungoba Traoré (Segou G2A)	14/05/03 15/05/03			15/05/03 15/05/03	22/05/03 22/05/03	14/05/03 14/05/03		21/05/03 21/05/03		
Brema Cissé (Segou G2A)	14/05/03 15/05/03			15/05/03 15/05/03	22/05/03 22/05/03	14/05/03 14/05/03		21/05/03 21/05/03		
Nouhoun Diarra (Segou G2A)	14/05/03 15/05/03			15/05/03 15/05/03	22/05/03 22/05/03	14/05/03 15/05/03		21/05/03 21/05/03		
Yacouba Bouaré (Segou G2A)	14/05/03 15/05/03			15/05/03 15/05/03	22/05/03 22/05/03	14/05/03 14/05/03		21/05/03 21/05/03		
Boubacar Diarra (Segou G2B)	12/05/03 13/05/03			15/05/03 15/05/03	21/05/03 21/05/03	14/05/03 14/05/03		19/05/03 19/05/03		12/02/03 12/02/03
Mamou Thiéro (Segou G2B)	12/05/03 13/05/03			15/05/03 15/05/03	21/05/03 21/05/03	14/05/03 14/05/03		19/05/03 19/05/03		12/02/03 12/02/03
Abdou Diarra (Segou G2B)	12/05/03 13/05/03			15/05/03 15/05/03	21/05/03 21/05/03	14/05/03 14/05/03		19/05/03 19/05/03		12/02/03 12/02/03

Les noms des Participants	Technique Vente / Commercial	Connaître Coût / Product°	Planificat° Financière	Marketing	Approvision	Organisat° Législat°	Elaborat° Gest° / Couts	Optimisat° Achat / Approvision	Strategie Marketing Techniques de Vente	Contrat Négociat°
Issiaka Diakité (Segou G2B)	12/05/03 13/05/03			15/05/03 15/05/03	21/05/03 21/05/03	14/05/03 14/05/03		19/05/03 19/05/03		12/02/03 12/02/03
Hamidou Dembélé (Segou G2B)	12/05/03 13/05/03			15/05/03 15/05/03	21/05/03 21/05/03	14/05/03 14/05/03		19/05/03 19/05/03		12/02/03 12/02/03
Abdoul Traoré (Segou G2B)	12/05/03 13/05/03			15/05/03 15/05/03	21/05/03 21/05/03	14/05/03 14/05/03		19/05/03 19/05/03		12/02/03 12/02/03
Siaka Traoré (Segou G2B)	12/05/03 13/05/03			15/05/03 15/05/03	21/05/03 21/05/03	14/05/03 14/05/03		19/05/03 19/05/03		12/02/03 12/02/03
Souley Tangara (Segou G2B)	12/05/03 13/05/03			15/05/03 15/05/03	21/05/03 21/05/03	14/05/03 14/05/03		19/05/03 19/05/03		12/02/03 12/02/03
Nouhoun Tangara (Segou G2B)	12/05/03 13/05/03			15/05/03 15/05/03	21/05/03 21/05/03	14/05/03 14/05/03		19/05/03 19/05/03		12/02/03 12/02/03
Drissa Traoré (Segou G2B)	12/05/03 13/05/03			15/05/03 15/05/03	21/05/03 21/05/03	14/05/03 14/05/03		19/05/03 19/05/03		12/02/03 12/02/03
Abdou Traoré (Segou G2B)	12/05/03 13/05/03			15/05/03 15/05/03	21/05/03 21/05/03	14/05/03 14/05/03		19/05/03 19/05/03		
Lassiné Dembélé (Segou G2B)	12/05/03 13/05/03			15/05/03 15/05/03	21/05/03 21/05/03	14/05/03 14/05/03		19/05/03 19/05/03		12/02/03 12/02/03
Moussa Coulibaly (Segou G2B)	12/05/03 13/05/03			15/05/03 15/05/03	21/05/03 21/05/03	14/05/03 14/05/03		19/05/03 19/05/03		12/02/03 12/02/03
Lassina Koné (Ségou G3)				12/05/03 12/05/03	21/05/03 21/05/03	13/05/03 13/05/03		19/05/03 19/05/03		
Marie Diakité (Ségou G3)				12/05/03 12/05/03	21/05/03 21/05/03	15/05/03 15/05/03		19/05/03 19/05/03		
Bakary Diakité (Ségou G3)				12/05/03 12/05/03	21/05/03 21/05/03	15/05/03 15/05/03		19/05/03 19/05/03		
Aminata Maiga (Ségou G3)				12/05/03 12/05/03	21/05/03 21/05/03	15/05/03 15/05/03		19/05/03 19/05/03		
Boubacar Traoré (Ségou G3)				12/05/03 12/05/03	21/05/03 21/05/03	15/05/03 15/05/03		19/05/03 19/05/03		

Les noms des Participants	Technique Vente / Commercial	Connaître Coût / Product°	Planificat° Financière	Marketing	Approvision	Organisat° Législat°	Elaborat° Gest° / Couts	Optimisat° Achat / Approvision	Strategie Marketing Techniques de Vente	Contrat Négociat°
Aminata Bagayoko (Ségou G3)				12/05/03 1/05/03	21/05/03 21/05/03	15/05/03 15/05/03		19/05/03 19/05/03		
Modibo Doucouré (Ségou G3)				12/05/03 12/05/03	21/05/03 21/05/03	15/05/03 15/05/03		19/05/03 19/05/03		
Alou Fané (Ségou G3)				12/05/03 12/05/03	21/05/03 21/05/03	15/05/03 15/05/03		19/05/03 19/05/03		
Mamadou Kouroubé (Ségou G3)				12/05/03 12/05/03	21/05/03 21/05/03	15/05/03 15/05/03		19/05/03 19/05/03		
Diaminetou Sow (Ségou G3)				12/05/03 12/05/03	21/05/03 21/05/03	15/05/03 15/05/03		19/05/03 19/05/03		
Mohamed Lamine (Ségou G3)				12/05/03 12/05/03	21/05/03 21/05/03	15/05/03 15/05/03		19/05/03 19/05/03		
Mariam Maiga (Ségou G3)				12/05/03 12/05/03	21/05/03 21/05/03	15/05/03 15/05/03		19/05/03 19/05/03		
Nouhoun Maiga (Ségou G3)				12/05/03 12/05/03	21/05/03 21/05/03	15/05/03 15/05/03		19/05/03 19/05/03		
Amadou Cissé (Ségou G3)				12/05/03 12/05/03	21/05/03 21/05/03	15/05/03 15/05/03		19/05/03 19/05/03		
Daouda Tangara (Ségou G3)				12/05/03 12/05/03	21/05/03 21/05/03	15/05/03 15/05/03		19/05/03 19/05/03		
Mariam Diakité (Ségou G3)				12/05/03 12/05/03	21/05/03 21/05/03	15/05/03 15/05/03		19/05/03 19/05/03		
Balu Santara (Ségou G3)				12/05/03 12/05/03	21/05/03 21/05/03	15/05/03 15/05/03		19/05/03 19/05/03		
Moussa Bagayoko (Ségou G3)				12/05/03 12/05/03	21/05/03 21/05/03	15/05/03 15/05/03		19/05/03 19/05/03		
Mama Diakité (Ségou G3)				12/05/03 12/05/03	21/05/03 21/05/03	15/05/03 15/05/03		19/05/03 19/05/03		
Mamou Kodjo (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	

Les noms des Participants	Technique Vente / Commercial	Connaître Coût / Product°	Planificat° Financière	Marketing	Approvision	Organisat° Législat°	Elaborat° Gest° / Couts	Optimisat° Achat / Approvision	Strategie Marketing Techniques de Vente	Contrat Négociat°
Bintou Cissouma (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	
Djelika Sougoulé (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	
Awa Coulibaly (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	
Kadia Sangaré (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	
Mariama Diarra (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	
Marama Dougnon (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	
Awa Diakité (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	
Djeneba Coulibaly (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	
Assitan Bouaré (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	
Fatoumata Dicko (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	
Guiré Dicko (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	
Diarah Haidara (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	
Alimata Keita (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	
Dasoun Cissouma (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	
Djeneba Goro (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	

Les noms des Participants	Technique Vente / Commercial	Connaître Coût / Product°	Planificat° Financière	Marketing	Approvision	Organisat° Législat°	Elaborat° Gest° / Couts	Optimisat° Achat / Approvision	Strategie Marketing Techniques de Vente	Contrat Négociat°
Fatoumata Traoré (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	
Fatoumata Coulibaly (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	
Koniba Coulibaly (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	
Awa Dembélé (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	
Kadia Guindo (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	
Fanta Coulibaly (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	
Adama Coulibaly (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	
Minta Sidibé (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	
Diah Traoré (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	
Djenebou Dicko (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	
Assitan Coulibaly (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	
Awa Diarra (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	
Adiara Sidibé (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	
Mineta Diarra (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	
Djeneba Coulibaly (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	

Les noms des Participants	Technique Vente / Commercial	Connaître Coût / Product°	Planificat° Financière	Marketing	Approvision	Organisat° Législat°	Elaborat° Gest° / Couts	Optimisat° Achat / Approvision	Strategie Marketing Techniques de Vente	Contrat Négociat°
Kadia Bouaré (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	
Kadia Diarra (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	
Mah Diarra (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	
Ramata Guiré (Foabougou)		28/03/03 28/03/03			25/03/03 25/03/03		29/03/03 29/03/03	24/03/03 24/03/03	27/03/03 27/03/03	